



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Die Dokumentation von Unternehmensberatungsleistungen im Auftraggeberunternehmen.

Eine Untersuchung am Beispiel strategischer Kommunikationsberatungsleistungen insbesondere im Bereich Public Affairs und Lobbying.

verfasst von / submitted by

Georg H. Jeitler, Bakk. phil. MBA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2018 / Vienna 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Jörg Matthes

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass die vorliegende Magisterarbeit selbstständig und ohne die Verwendung anderer als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst wurde. Alle Ausführungen in der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind auch als solche gekennzeichnet.

Weiters versichere ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Baden bei Wien, am 23. November 2018



Georg H. Jeitler

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Beratungsleistungen und Spuren	2
1.2. Forschungslücke	3
1.3. Forschungsleitende Fragestellung	6
1.4. Aufbau der Arbeit.....	7
2. Begriffsdefinitionen	8
3. Dolose Handlungen	12
3.1.1. Korruption, Betrugsmuster und Auslöser	12
3.1.2. Forensische Untersuchungen.....	15
3.1.3. Konzept der Leistungsartefakte	17
4. Beratungsleistungen	21
4.1. Beratungsarten	21
4.2. Rahmenbedingungen und Kodizes	25
4.3. Phasenmodelle der Unternehmensberatung.....	26
5. Informationsasymmetrie und Risikofelder	30
5.1. Neue Institutionenökonomie	30
5.1.1. Property-Rights-Theorie	31
5.1.2. Principal-Agent-Theorie	31
5.1.3. Transaktionskostentheorie	33
5.1.4. Informationsökonomie	33
5.1.5. Auswirkungen auf Dokumentation	34
5.2. Qualitätsrisiken und Gegenmaßnahmen.....	36
5.2.1. Risiko von Fehlern	36
5.2.2. Risiko des mangelnden Projekterfolges	37
5.2.3. Evaluation in der Unternehmensberatung	38
5.2.4. Erfolgshonorierung	39
5.3. Fehlverhalten.....	41
5.4. Compliance.....	43
6. Forschungsfragen.....	49
6.1. Forschungsfragen.....	50
6.2. Begründung	51
7. Forschungsdesign	52

7.1.	Methodisches Vorgehen	52
7.2.	Zielgruppe und Herausforderung	52
7.3.	Vorgelagerte Experteninterviews, Entwicklung des Fragebogens.....	55
7.4.	Pretest.....	56
7.5.	Durchführung der Befragung	56
8.	Studienergebnisse	57
8.1.	Stichprobenbeschreibung	57
8.2.	Elemente und Auftragsphasen.....	62
8.3.	Operative Dokumentation	69
8.3.1.	Standardisierung	70
8.3.2.	Umsetzung standardisierter Maßnahmen	72
8.4.	Gründe der Dokumentation.....	77
8.5.	Reifegrad	79
8.6.	Sonstige Erhebungen	84
8.7.	Analyse von Faktoren der „Good Practice“	87
9.	Zusammenfassende Diskussion und Ausblick	90
10.	Literaturverzeichnis	94
11.	Abbildungsverzeichnis	102
12.	Tabellenverzeichnis	106
13.	Anhang.....	107
13.1.	Leitfaden / Fragebogen zu den Experteninterviews.....	108
13.2.	Finaler Fragebogen auf Basis der Inputs aus den Experteninterviews.....	111
13.3.	Screenshots des Onlinefragebogens.....	122
13.4.	Offene Beantwortungen Frage 14 im Originaltext.....	144
13.5.	Offene Beantwortungen Frage 15 im Originaltext.....	146
13.6.	Beantwortungskatalog Good Practice.....	149
14.	Abstract deutsch	152
15.	Abstract english	153

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft oder Auftraggeber
Ber.	Beratung
BDU	Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V.
Compl.	Compliance
CMS	Compliance-Management-System, kurz auch: <i>Compliancesystem</i>
df	Freiheitsgrade
div.	divers(e)
dt.	deutsch
engl.	englisch
GewO	Österreichische Gewerbeordnung
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
Gol	Grundsätze ordnungsgemäßer Inventur
GoD	Grundsätze ordnungsgemäßer Dokumentation
GoBil	Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung
gem.	gemäß
ggf. / ggfs.	gegebenenfalls
GRC	Governance, Risk and Compliance (Management)
i.W.	im Wesentlichen
IKS	Internes Kontrollsystem
int.	international
UB	Unternehmensberatung
UBIT	Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT der Wirtschaftskammer Österreich
vorw.	vorwiegend
k.A.	Keine Angabe
Komm.ber.	Kommunikationsberatung
VI	

KBL	Kommunikationsberatungsleistungen
LobbyG	Bundesgesetz zur Sicherung der Transparenz bei der Wahrnehmung politischer und wirtschaftlicher Interessen, kurz auch <i>Lobbying- und Interessenvertretungs-Transparenz-Gesetz</i> oder <i>Lobbyinggesetz</i>
LobbyReg	Lobbying- und Interessensvertretungs-Register gem. LobbyG
M	Mittelwert
mögl.	möglich
SD	Standardabweichung
o.ä.	oder ähnliches
öff.	öffentlich
österr.	österreichisch
ÖNORM	ÖNORM EN 16114, auch bezeichnet als <i>Beratungsnorm</i>
PA	Public Affairs
SKB	strategische Kommunikationsberatung
k.A.	keine Angabe
L/PA	Lobbying und/bzw. Public Affairs, ggfs. auch <i>LPA</i> oder <i>PA/L</i>
Lobb.	Lobbying
strat.	strategisch
sonst.	sonstig
trad.	traditionell
Unt.	Unternehmen
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Korruption war in den vergangenen Jahren ein vielfach präsent Thema. Transparenz der Unternehmen, die Etablierung von Whistleblowing¹ und nicht zuletzt die Digitalisierung der Arbeitswelt mit der leichteren Transferierbarkeit von Information haben dazu geführt, dass Korruptionsfälle öfter sichtbar und sodann auch strafgerichtlich unter teils großer medialer Aufmerksamkeit verfolgt wurden.

Für Transaktionen rund um Korruption werden häufig Scheinleistungen benutzt (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 134). Im besonderen Maß handelt es sich dabei um Dienstleistungen, vor allem um Beratungsleistungen, da diese aufgrund ihrer Ausgestaltung im Nachhinein schwerer als andere Dienstleistungen messbar und nachvollziehbar sind. Im Zusammenwirken mit einer unternehmensinternen Person der richtigen Ebene ist es sodann oftmals einfach möglich, illegale Geldtransaktionen ohne besonderes Aufsehen umzusetzen.

Der Autor der gegenständlichen Arbeit ist seit 18 Jahren in Beratungsberufen, konkret der Kommunikationsberatung und der Unternehmensberatung, selbständig tätig und seit dem Jahr 2011 als allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger beim Bundesministerium für Justiz eingetragen. Hierbei hat sich der Autor unter anderem auf Wirtschaftskriminalität, vor allem auf die Identifikation nicht werthaltiger Beratungsleistungen, spezialisiert und unterstützt sowohl die Justiz, als auch Unternehmen bei der Bearbeitung von Korruptionsfällen sowie zu Compliancefragen.

In den letzten Jahren war der Autor in seiner Funktion in zahlreichen Teilverfahren bekannter in Österreich präsenter Korruptionskomplexe als Gerichtsgutachter beschäftigt (vgl. Die Presse, 2013; Der Standard, 2015; Wiener Zeitung, 2017). Vorwiegend waren hierbei strategische Kommunikationsberatungsleistungen zu beurteilen, die zur Realisierung illegaler Transaktionen

¹ Hinweise auf Missstände in Organisationen, meist durch Mitarbeiter

herangezogen wurden. Häufig lagen diese im Bereich Public Affairs und Lobbying.

Der Autor der gegenständlichen Arbeit hat sich in der Vergangenheit sowohl praktisch, als auch wissenschaftlich mit der Frage der Untersuchung von Beratungsleistungen im Zusammenhang mit Wirtschaftsstraftaten auseinandergesetzt. Die gegenständliche Arbeit baut auf bisherigen Erkenntnissen auf, legt diese abschnittsweise in verkürzter Form dar und soll vor allem an bisherigen Beiträgen anknüpfen und so die vorhandenen Erkenntnisse weiterentwickeln.

1.1. Beratungsleistungen und Spuren

Die Praxis zeigt, dass tatsächlich erbrachte Beratungsleistungen prinzipiell Spuren hinterlassen (vgl. Jeitler, 2018b, S. 283), wobei hierbei jedoch keine Formalerfordernisse z.B. rechtlicher Natur bestehen und Dokumentationen – und somit Spuren – auf verschiedenster Ebene unterschiedlich ausfallen (vgl. Reineke & Bock, 2007, S. 363 f.). Es gibt keine gesicherten Erkenntnisse dazu, was als üblich zu erwarten ist, wenn Beratungsleistungen infrage stehen. Erschwerend hierbei ist der Umstand des meist sehr diskret behandelten Bereiches rund um Public Affairs und Lobbying, welcher auch keine allgemeingültigen Branchenstandards aufweist. Die üblichen Vorgehensweisen sind faktisch unbekannt.

In der forensischen Analyse und der gutachterlichen Tätigkeit ist es aus diesem Grund notwendig, sich unter Anwendung von Erfahrungssätzen an am Markt vorhandenen Üblichkeiten, den sogenannten Usancen, zu orientieren, um eine gerichtsverwertbare sachverständige Einordnung der Sachlage vornehmen zu können, was im Weiteren die Verfolgbarkeit ermöglicht (vgl. Jeitler, 2018a, S. 24 und S. 74).

Insbesondere für die Untersuchung von Bedeutung ist hierbei die erfolgte Dokumentation der in Frage stehenden Beratungsleistungen im Auftraggeberunternehmen, da dort typischerweise die größte Spurensicherheit

und Kooperationsbereitschaft zu erwarten ist. Das dortige Vorliegen von Unterlagen stellt nicht zuletzt aufgrund der einzuhaltenden buchhaltungsbezogenen Grundsätze *ordnungsgemäßer Buchführung* zentralen Anhaltspunkt dar. Insbesondere ist hierzu auf den in Abbildung 1 ersichtlichen expliziten Teilbereich der *ordnungsgemäßen Dokumentation* (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 139) zu verweisen.

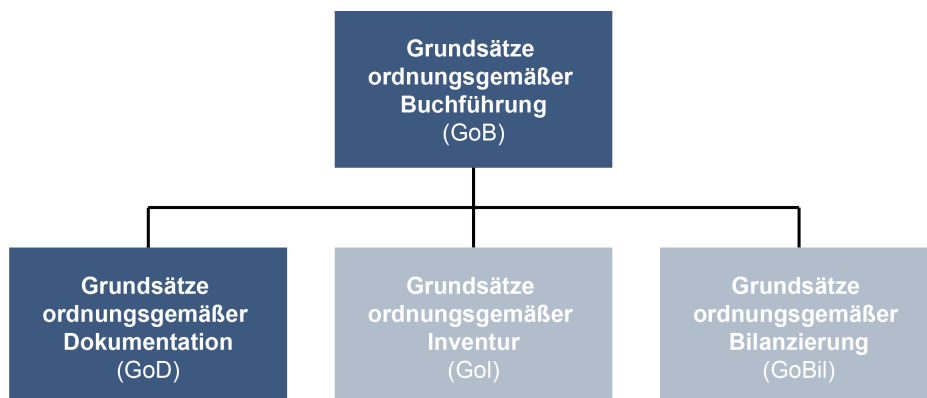


Abbildung 1: Zusammensetzung der GoB (Quelle: eigene Darst. nach Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 139)

Aus dem Grund der vorzunehmenden Interpretation des im Auftraggeberunternehmen aufgefundenen Unterlagenbestandes sind belastbare Grundlagen über die Usancen der Dokumentation von Beratungsleistungen von Bedeutung.

1.2. Forschungslücke

Verglichen zu anderen Forschungsgebieten handelt es sich beim vorliegenden Komplex von Korruption in Zusammenhang mit Beratungsleistungen um ein Nischengebiet. Sowohl Unternehmensberatung – zumindest im Hinblick auf Abläufe und Prozesse² –, als auch Korruption im Zusammenhang mit den

² Der guten Ordnung halber wird angemerkt, dass im – hier jedoch nicht relevanten – Bereich der Psychologie hinsichtlich der Unternehmensberatung und ihrer Methoden ein sehr umfassender

zugehörigen Untersuchungen und Indikatoren sind zwar Teil des wissenschaftlichen Diskurses verschiedener Disziplinen, stellen jedoch weniger häufig bearbeitete Gebiete dar. Aus diesem Grund kann hierzu auch nicht durchgehend auf aktuellste Literatur zurückgegriffen werden.

Zu Unternehmensberatung im Allgemeinen, besteht prinzipiell ein laufender Diskurs und aktueller Forschungsstand, etwa hinsichtlich Prozessen und Wirksamkeit. Es existieren nicht nur umfassende Publikationen wie beispielsweise von Lippold (2016a), die den Stand der Unternehmensberatung und ihrer Methoden breit behandeln, sondern es besteht mit der ÖNORM EN 16114 (2011) seit einigen Jahren auch eine europäische Norm zur Unternehmensberatung, welche die Prozesse grundlegend darlegt und vor allem von Ennsfellner, Bodenstein & Herget (2014) intensiv behandelt wurde. Aus diesen Grundlagen lässt sich in Zusammenhang mit anderen Referenzpunkten ableiten, welche Spuren der Leistungserbringung – sogenannte *Leistungsartefakte* – grundlegend in einer forensischen Untersuchung erwartet werden können, wie vom Autor bereits in einer vorangegangenen Arbeit bearbeitet wurde (Jeitler, 2018a).

Auch zu Korruption im Allgemeinen besteht ein breiter wissenschaftlicher Diskurs, der sich etwa auf Charakteristika von Tätern und deren Motivation mit Modellen wie dem *Fraud Triangle* (Cressey, 1973 zit. n. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 97) bezieht und diese diskutiert (z.B. Lokanan, 2015), Fallstudien behandelt (z.B. Brucker & Rebele, 2010) oder sich mit Risikofaktoren und Identifikatoren wie sog. *Red Flags* beschäftigt (z.B. Power, 2013 oder Schiel, 2012). Es bestehen zahlreiche Untersuchungen zu Häufungen, Auslösern und sonstigen Hintergründen des Phänomens der Korruption sowie die Bearbeitung allgemeiner Ansätze im Bereich der forensischen Wirtschafts- und Buchprüfung (z.B. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011; Heißner, 2014; Zwernemann, 2015).

wissenschaftlicher Diskurs besteht, etwa hinsichtlich systemischer Beratung. Es bestehen zahlreiche Journale, die Beratungsthemen im Kontext von Psychologie aufgreifen. Hierzu kann z.B. das *Consulting Psychology Journal* erwähnt werden.

Ebenfalls besteht freilich ein breiter Diskurs zur Beschaffung, auch von Dienstleistungen, hierunter auch zu Beratungsleistungen (z.B. Schmieder, von Regius & Leyendecker 2018; Büsch, 2013; Opitz, 2013). Auch im Einkauf ist die häufig im Korruptionskontext diskutierte *Principal-Agent-Theorie* relevant (z.B. Tate et al., 2010 oder Werr & Perner, 2007), deren Bedeutung wiederum wie sich im Folgenden zeigt ebenso für die Ausführung von Dokumentation hervorzuheben ist.

Eine konkrete wissenschaftliche Behandlung von Spurenmustern, die sich zur Interpretation konkreter Sachlagen eignen, ist – abseits der bisherigen Tätigkeiten des Autors – im Gegensatz zu anderen forensischen Fachgebieten wie z.B. der IT-Forensik nicht als nennenswerter Teil des Diskurses festzustellen; in der praktischen Tätigkeit wird deswegen auf Erfahrungssätze sachverständiger Prüfer zurückgegriffen oder es hat eine Einordnung durch die Ermittlungsorgane und Gerichte zu erfolgen, was naturgemäß Unsicherheiten mit sich bringt.

Die bisherigen Tätigkeiten des Autors (Jeitler, 2017, 2018a und 2018b) haben vor allem beleuchtet, dass eine tatsächlich erfolgte Erbringung von Beratungsleistungen zwangsläufig zu Spuren in spezifischen Bereichen führt. Hierbei wurden jedoch lediglich allgemeine Felder zur erwartbaren Identifikation von Spuren definiert, dies abgeleitet aus typischen Prozessen der Unternehmensberatung. Welche konkreten dokumentativen Maßnahmen üblicherweise in welcher Intensität in der Praxis erfolgen, wurde bisher nicht erhoben.

Es kann daher festgehalten werden, dass eine Forschungslücke hinsichtlich einer

- üblicherweise zu erwartenden Spurensituation
- auf Basis üblicher unternehmensinterner Vorgehensweisen

- im Falle einer typischen, tatsächlich erfolgten Leistungserbringung von Beratungsleistungen

vorliegt. Diesbezügliche Erkenntnisse können einen wesentlichen Beitrag für die forensische Untersuchung von Korruptionsstraftaten leisten.

1.3. Forschungsleitende Fragestellung

Aus den Ausführungen der Vorpunkte lässt sich folgende forschungsleitende Fragestellung ableiten, zu der eine sich aus der Praxis des Autors ergebende Einschränkung auf spezifisch abgrenzbare Fachbereiche der Beratung vorgenommen wird:

- Welche zur Einordnung von Leistungsartefakten geeigneten Usancen der Dokumentation von strategischen Kommunikationsberatungsleistungen bestehen in Auftraggeberunternehmen und -organisationen?

Aufgrund der sich aus der Praxis des Autors ergebenden Spezifika soll im Rahmen des weiteren Vorgehens noch in Teilen eine gesonderte Fokussierung auf den Spezialbereich Public Affairs und Lobbying erfolgen, der vielfach generell dem Bereich der strategischen Kommunikationsberatung zugeordnet wird, jedoch operativ im Kontext von Compliance-Anforderungen besonderen Regularien unterworfen sein kann. Schon jetzt hervorzuheben ist, dass es sich hier um einen noch detaillierteren Nischenbereich des zu erhebenden Gebietes handelt.

Ziel ist, erstmals einen empirischen Erkenntnisstand in den genannten Bereichen über die üblicherweise vorliegenden Spuren im Sinne *primärer Leistungsartefakte* (Jeitler, 2018a, S. 47ff.) zu schaffen und zudem aus den Ergebnissen hinsichtlich des bereits vorliegenden und im Folgenden noch zu erläuternden *Konzepts der Leistungsartefakte* auf Grundlage dieser empirischen Erkenntnisse zu präzisieren, welche Arten von Dokumenten typischerweise als

primäres Leistungsartefakt zu erwarten sind. Ebenfalls sind derartige Schlussfolgerungen hinsichtlich *sekundärer Leistungsartefakte* zu erwarten.

Aus den Ergebnissen sollen sich für die laufende forensische Praxis konkrete Anhaltspunkte ergeben, die eine fundiertere Einordnung von Sachverhalten ermöglichen – vor allem, ob ein Nichtvorliegen von Leistungsartefakten im Kontext der erhobenen Usancen am Markt plausibel bzw. möglich erscheint.

1.4. Aufbau der Arbeit

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Begriffsdefinitionen vorgenommen und theoretische Grundlagen dargestellt, die den Problemkomplex umreißen und aus welchen sich die Schlussfolgerung für die konkreten Forschungsfragen ergibt.

Insbesondere soll aufgezeigt werden, warum spezifische Vorgehensweisen, in denen Dokumentationen erfolgen, auf Basis der Theorieaspekte zu erwarten sind. Im Anschluss an den Theorieteil wird das empirische Vorgehen dargestellt und es werden die Ergebnisse präsentiert. Abschließend erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse sowie eine Abgrenzung und der Ausblick auf weitere Vorgehensmöglichkeiten.

2. Begriffsdefinitionen

Im Folgenden werden Begriffsdefinitionen – teilweise verkürzt in Anlehnung an Jeitler (2018a, S. 4 ff.) – vorgenommen.

Beratungsleistung Im Rahmen der Arbeit werden Beratungsleistungen vor allem als jene Leistungen verstanden, die dem eingeschränkten Gewerbe der *Unternehmensberatung einschließlich der Unternehmensorganisation* gemäß § 136 GewO im Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie oder den geeigneten freien Gewerben gem. § 5 Abs 2 GewO im Fachverband Werbung und Marktkommunikation unterliegen, insbesondere sind dies die Gewerbe der *Werbeagentur* und des *PR-Beraters*.

Compliance Compliance im heutigen Begriffsverständnis umschreibt *die Erfüllung bzw. Konformität mit staatlichen Restriktionen, Regeln und Spezifikationen sowie mit ethischen und moralischen Grundsätzen, aber auch mit Standards und Richtlinien* (Petsche & Mair, 2012, S. 1). Der Begriff wird aufgrund seiner Breite häufig unscharf und als Sammel- bzw. Überbegriff zum gesamten Gebiet Governance, Risk and Compliance verwendet (vgl. Quentmeier, 2012, S. 20 ff.), was vielfach auch der Begriffsverwendung in dieser Arbeit entspricht, um sprachliche Verkomplizierungen hintanzuhalten. So wird zur Vereinfachung u.a. auf im Detail diskutierbare Unterscheidungen zwischen Maßnahmen zu Compliance und Internem Kontrollsystem verzichtet.

Dolose Handlung nach lat. *dolusus* „arglistig, trügerisch“: Fachbegriff zu Bilanzmanipulationen, Untreue, Unterschlagung und

alle anderen zum Schaden des Unternehmens vorsätzlich durchgeführten Handlungen (vgl. Odenthal, 2009, S. 294).

Forensische Untersuchung

Forensische Untersuchungen sind zentraler Teil der forensischen Dienstleistungen und dienen im Kontext der gegenständlichen Arbeit der Aufklärung von Wirtschaftskriminalität in Unternehmen. *Forensic Services* sind hierbei ein häufig synonym genutzter Überbegriff, diese umfassen allerdings bei ganzheitlicher Betrachtung auch Teildienstleistungen, die auf Prävention und Nachbereitung ausgerichtet sind. Typische Tätigkeitsbereiche sind forensische Prüfungen zur Sachverhaltsaufklärung, Forensic Accounting, aber auch die Vertretung vor Gericht oder in außergerichtlichen Auseinandersetzungen sowie die Unterstützung bei Schadensrückführung (vgl. Zwernemann 2015, S. 9). Die Begriffsverwendung in der gegenständlichen Arbeit bezieht sich vor allem auf vorgenommene Analysen zur grundlegenden Sachverhaltsaufklärung zur weiteren allfälligen strafgerichtlichen Behandlung.

Leistungsartefakte

Digitale und physische Spuren bzw. Rückstände, die mit einer Grundstruktur an Leistungserbringungen und Tätigkeiten im Rahmen von Beratungsprojekten zusammenhängen. Die Gesamtheit der Leistungsartefakte bildet im Weiteren mögliche Grundlagen gutachterlicher Schlussfolgerungen. (vgl. Jeitler, 2018a, S. 4 f. und S. 44 ff.) Zur näheren Definition darf auf die Ausführungen in 3.1.3. verwiesen werden.

Lobbying

Lobbyismus versteht sich als System der politischen Einflussnahme bei Entscheidungsträgern durch Einzelpersonen oder Gruppen direkt oder indirekt über die Öffentlichkeit. Je nach Betrachtung handelt es sich um Politikunterstützung, da politische Entscheidungen über bestimmte Informationen aus der Gesellschaft entstehen (vgl. Bareis, 2013, S. 7). Das österreichische Lobbyinggesetz bestimmt in § 4 Abs. 1, dass eine Lobbyingtätigkeit *jeder organisierte und strukturierte Kontakt mit Funktionsträgern zur Einflussnahme (...) im Interesse eines Auftraggebers* ist. § 9 sieht bestimmte Eintragungspflichten in das Lobbyingregister vor.

Public Affairs

Public Affairs ist eine auf Einflussnahme ausgerichtete Form der Kommunikation, die häufig als Außenpolitik des Unternehmens bezeichnet wird, und die auswärtige Beziehungen zu Regierungen, Parlamenten, Behörden, Gemeinden sowie Verbänden und Institutionen organisiert. Public Affairs versteht sich als allgemeinerer Begriff im Vergleich zu Lobbying: *Public Affairs vermittelt bestimmte Interessen im politischen Kontext direkt durch Lobbying und indirekt über die Medien* (vgl. Bareis, 2013, S. 9). Tatsächlich finden die Begriffe *Lobbying* und *Public Affairs* aufgrund negativer Konnotationen zu *Lobbying* in der Praxis sehr häufig synonym Anwendung, was auch in der gegenständlichen Arbeit der Fall sein kann.

Strategische Kommunikationsberatung

Im Sinne dieser Arbeit versteht sich strategische Kommunikationsberatung als vom Tagesgeschäft entkoppelte, auf langfristige Unternehmensziele ausgerichtete Kommunikationsberatung, die Gesamtstrategien und Themen festlegt, ohne die operative Umsetzung in den Vordergrund zu

stellen. *Strategische Kommunikation ist intentional und strebt Ziele an, die den Gesamterfolg des Unternehmens sicherstellen und sich nicht nur auf die reibungslose operative Umsetzung beschränken.* (Zerfaß, 2014, S. 27) Strategische Kommunikationsberatung im Sinne dieser Arbeit unterscheidet sich daher von Aktivitäten und Beratung im Bereich Public Relations oder Marketing. Tatsächlich stellt die strategische Kommunikation am ehesten ein übergeordnetes Strategiefeld sowohl zu den vorgenannten Kommunikationsdisziplinen wie Public Relations oder Marketingkommunikation, aber auch zu Public Affairs und Lobbying dar: *Public Affairs greift als Kommunikationsmanagement und „Außenpolitik“ eines Unternehmens in die strategische Kommunikationsplanung ein, um die Beziehung zu politischen Entscheidungsträgern zu optimieren.* (Greven, 2009, S. 130)

3. Dolose Handlungen

Einleitend darf zur Darlegung der Grundlagen des Vorgehens auf die Untersuchung von Verdachtsfällen im Bereich von Beratungsleistungen eingegangen werden.

3.1.1. Korruption, Betrugsmuster und Auslöser

Korruption ist ein weit reichender Begriff, der viele Formen des Missbrauchs anvertrauter Macht bzw. einer besonderen Vertrauensstellung in einer Funktion in Wirtschaft, Verwaltung, Politik und vielen anderen Bereichen bezeichnet. Korruption zielt darauf ab, einen materiellen oder immateriellen Vorteil zu erlangen, auf den kein begründeter Anspruch besteht (vgl. Quentmeier, 2012, S. 60). Im Sinne der vorliegenden Arbeit ist der Begriff der Korruption im Wesentlichen als Sammelbegriff doloser Handlungen zu verstehen.

Naturgemäß bestehen auch Fälle des reinen betrügerischen Vorgehens eines Beraters etwa durch Legung überhöhter bzw. leistungsloser Rechnungen ohne korruptes Handeln eines unternehmensseitigen Mitarbeiters. Bereits jedoch Fälle der Schaffung eines Umfeldes der Gefälligkeit – also des sogenannten *Anfütterns* (vgl. Redwitz, 2012, S. 12 ff.) – weisen de facto einen in der Organisation befindlichen Innentäter und einen Außentäter auf. In der Regel besteht Mitwirkung durch Mitarbeiter, wenn Straftaten auf Beratungsleistungen treffen.

Eine typische Form von Korruption in Zusammenhang mit Beratungsleistungen ist der Bezug von Scheinleistungen (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 134) zur Realisierung unzulässiger Transaktionen. Es bestehen zudem weitere für Beratung in Betracht kommende Tatmuster wie etwa die Bezahlung von Rückflüssen aus Auftragsgeldern an Mitarbeiter, sogenannte Kickbacks. Es bestehen unterschiedlichste Tätertypologien rund um Korruption, die Heißner (2014, S. 60 ff.) wie folgt in anschaulicher Form bezeichnet unterscheidet:

- „*Kriminelle*“: Täter mit durchgehend kriminellem Verhalten,

- „Zocker“: Risikobereite Personen, die aufgrund eines Zusammentreffens zu Tätern werden,
- „Mitkassierer“: Personen, die von Korruptionshandlungen aufgrund ihrer Mitwisserschaft profitieren,
- „Vernachlässigte“: Personen, für die Anerkennung und Aufmerksamkeit im Vordergrund stehen,
- „Ahnungslose“: Mittäter, die aufgrund von Gutgläubigkeit oder Pflichtbewusstsein an Handlungen mitwirken, ohne sich dessen bewusst zu sein,
- „Versunkene“: Täter, die in wiederholte Korruptionshandlungen gelangt sind und keinen Ausweg finden;

Die Tätertypologien haben Auswirkungen auf die Notwendigkeit der Ausgestaltung von Complyancesystemen und somit auch der Ausgestaltung von Beratungsdokumentationen.

Zur generellen Erklärung von Hintergründen doloser Handlungen herangezogen wird das in Abbildung 2 dargestellte *Fraud Triangle*, welches auf den Faktoren *Gelegenheit*³, *Motivation*⁴ und

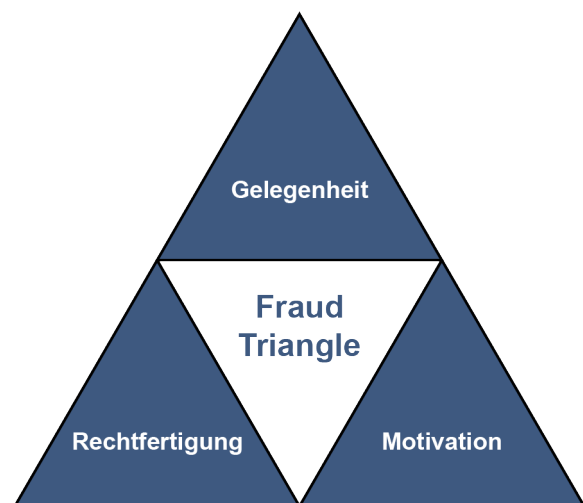


Abbildung 2: Das Fraud Triangle (Quelle: eigene Darst. nach Redwitz, 2014, S. 23)

³ in der englischen Version *opportunity (knowledge and ability)*

⁴ in der englischen Version *pressure (motivation, incentive / financial, emotional force)*

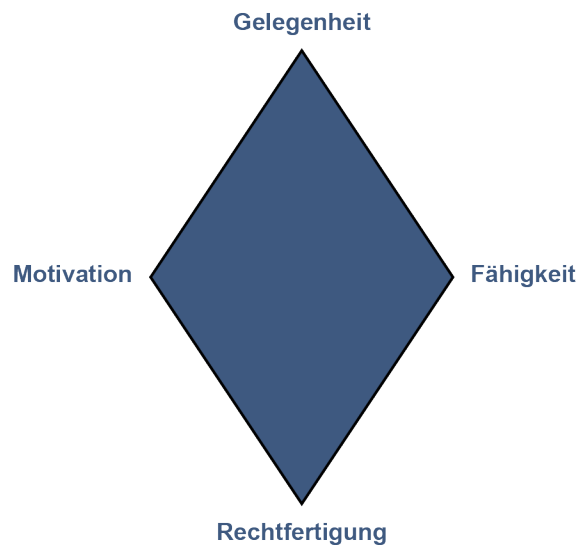


Abbildung 3: Der Fraud Diamond (Quelle: eigene modif. Darst. angelehnt an Wolfe & Hermanson, 2004)

*Rechtfertigung*⁵ aufbaut (vgl. Cressey, 1973 zit. n. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 97).

Eine erweiterte Version des Modells ist der in Abbildung 3 ersichtliche *Fraud Diamond*, welcher um den Faktor der *Fähigkeit*⁶ erweitert ist (vgl. Wolfe & Hermanson, 2004). Dieser ist von den Faktoren der „*Gelegenheit*“ und der „*Motivation*“⁷ im Modell des Fraud Triangle abgespalten und wird gesondert hervorgehoben.

Besonders die Dimension der Gelegenheit steht in starkem Zusammenhang mit Dokumentation, da diese durch Transparenz der Bildung von Gelegenheiten entgegenwirkt.

Die Wahrscheinlichkeit oder das Risiko des Auftretens von Verstößen ist dann am Größten, wenn mehrere Schlüsselfaktoren gleichzeitig erfüllt sind (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 186).

Die im Obigen dargelegten Erkenntnisse sind relevant für die Art und Weise der Ausgestaltung der forensischen Maßnahmen, aber ebenso für alle Maßnahmen im Bereich der Compliance, welche der Risikovorbeugung und Schadensabwehr im Unternehmen dient (vgl. Quentmeier, 2012, S. 20). Im Bereich des Bezuges

⁵ in der englischen Version *rationalization (personal justification)*

⁶ in der englischen Version *capability*

⁷ *Motivation* wird im englischen Modell des Fraud Diamond sodann als *Incentive* bezeichnet.

von Beratungsleistungen zählen hierzu freilich vor allem auch die gegenständlich zu untersuchenden Dokumentationsmaßnahmen.

3.1.2. Forensische Untersuchungen

Auslöser forensischer Untersuchungen sind häufig Honorarzahlungen, die als auffallend eingestuft werden (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S.135), die Mehrheit der Entdeckung von korrupten Aktivitäten erfolgt hierbei zufällig (vgl. Opitz, 2013, S. 34). Andere typische Gründe sind beispielsweise reguläre Prüfvorgänge, Whistleblowing, Anzeigen oder das Auffinden von Hinweisen im Rahmen von andernorts bereits erfolgenden Ermittlungen.

Eine Veranlassung erfolgt durch das Unternehmen oder die Ermittlungsbehörden. Forensische Untersuchungsmaßnahmen werden im innerbetrieblichen Bereich auch als *Sonderuntersuchung*⁸ bezeichnet (vgl. Heißner, 2014, S. 73).

Derartige Untersuchungen in konkretem Bezug auf Beratungsleistungen wurden vom Autor bereits in einer vorangegangenen Arbeit ausführlicher beschrieben (Jeitler, 2018a, S. 23 ff. bzw. S. 38 ff.) und dürfen im Folgenden zum besseren Verständnis der relevanten Dokumente kurz umrissen werden.

Bei forensischen Untersuchungen handelt es sich um strukturierte Analysen, die auf Erkenntnisgewinn abzielen und eine gerichtliche Verwertbarkeit der Erkenntnisse zum Ziel haben. Die Aufklärung muss hierbei derart gestaltet sein, dass weiterer unnötiger Schaden vom Unternehmen abgewendet wird (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 183).

⁸ auch: *interne Sonderuntersuchung* (vgl. Jeitler, 2018b, S. 279) oder *forensische Sonderuntersuchung* (vgl. Zwernemann 2015, S. 36)

Bedeutsam ist es, Erkenntnisse über das grundlegend zu untersuchende Projekt zu gewinnen und Annahmen zu bilden, wozu sich die vertragliche Vereinbarung (vgl. Völkl & Völkl, 2014, S. 427) bzw. das Angebot primär eignen. Auf Basis diverser Grundlagen (siehe hierzu auch Abbildung 6 in Kapitel 3.1.3.) werden *Positivhypothesen* über eine tatsächlich erfolgte Durchführung eines Projektes und die entsprechende Struktur gebildet. Zu bildende *Negativhypothesen* hingegen umfassen Annahmen über ein Scheinberatungsprojekt und die damit zusammenhängenden Abwicklungen und dolosen Handlungen.

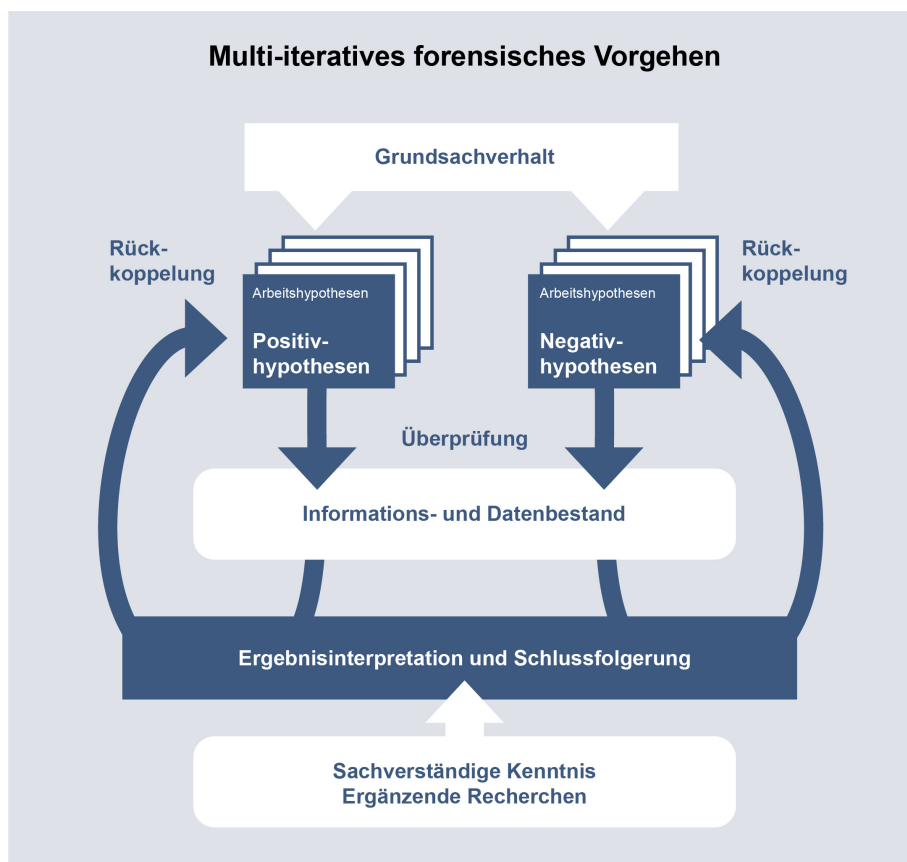


Abbildung 4: Multi-iteratives forensisches Vorgehen (Quelle: Jeitler, 2018a, S. 40)

Die kriminalistische Hypothesenbildung versteht sich hierbei als Zwischenstufe der Beweisführung (vgl. Heißner, 2014, S. 15 ff.): Die gewonnenen Arbeitshypothesen werden im Weiteren in einem in Abbildung 4 dargestellten multi-iterativen Vorgehen einer Prüfung zugeführt, was ein anpassungsfähiges forensisches Untersuchungssystem ergibt.

Am Ende des entsprechenden forensischen Vorgehens steht in der Regel ein Bericht, der den Grundsätzen der Vollständigkeit, der Wahrheit und der Klarheit entsprechen muss und zur juristischen Verwendung tauglich sein sollte (Zwernemann, 2015, S.17).

3.1.3. Konzept der Leistungsartefakte

Zur konkreten Ausführung der vorgenannten Untersuchungswege hinsichtlich Beratungsleistungen ist es notwendig, die Leistungserbringung anhand geeigneter Anhaltspunkte zu überprüfen. Im Weiteren wird auf das hierzu vom Autor entwickelte Konzept der Leistungsartefakte (vgl. Jeitler, 2018a, S. 47 ff.) eingegangen, da sich die Erkenntnisse der geplanten Arbeit auf eine Optimierung des diesbezüglichen Vorgehens orientieren und vor allem jene Dokumentationen erhoben werden sollen, die sodann Leistungsartefakte bilden können.

Typischerweise ist davon auszugehen, dass Beratungsleistungen, die sich zur Abwicklung von Korruptionsdelikten eignen, zu einer Entstehung von Spuren führen (vgl. Jeitler, 2018b, S. 283). Der Begriff des Leistungsartefaktes bezeichnet hierbei die diversen Produkte aus Beratungsprojekten (vgl. Krenn, 2018, S. 14), welche sich als digitale und physische Spuren verstehen und aus Leistungserbringungen bzw. Tätigkeiten im Rahmen von Beratungsprojekten entstehen (vgl. Jeitler, 2017, S. 35).

Bei *primären* Leistungsartefakten handelt es sich um Spuren von Leistungserbringungen, die üblicherweise in einem Beratungsprozess als vorliegend erwartet werden, ohne dass zur Auffindung detaillierte Sichtungen notwendig sind. Dies sind vor allem jene Dokumente, die intentional zur Dokumentation abgelegt wurden oder wesentliche Punkte im Auftragsverlauf betreffen, etwa im Bereich der Auftragsanbahnung, wesentlicher Zwischenschritte oder des Auftragsabschlusses. So können dies etwa Angebote, Berichte, Präsentationen oder Rechnungen sein (vgl. Jeitler, 2018a, S. 48 f.). Primäre Leistungsartefakte dienen vielfach auch als Leistungsnachweise, die im Rahmen eines internen Kontrollsystems einem unbeteiligten Dritten etwa unter

Anwendung eines Vier-Augen-Prinzips (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 381) zur Erfüllung der betreffenden Vorgaben eines IKS vorzulegen sind, was einen wesentlichen Kontext zu den allgemeinen Dokumentationserfordernissen bildet.

Zur genaueren Analyse eines Sachverhaltes wird im Weiteren auf tendenziell im Verdeckten liegende Leistungsartefakte – sogenannte *sekundäre Leistungsartefakte* – abgestellt. Diese stellen jene Spuren dar, die zwar auf Grundlage des Projektverlaufes entstanden sein sollten, aber nicht intentional archiviert wurden und vielfach nicht intentional zu dokumentativen oder informativen Zwecken erstellt wurden, wie etwa Kalendereinträge oder Telefon-Logfiles. Sekundäre Leistungsartefakte finden sich in der Regel erst nach näheren Recherchen oder Datensichtungen. (Jeitler, 2018a, S. 49 f.) Eine Erhebung von Usancen führt sowohl zu Erkenntnissen hinsichtlich primärer, als auch sekundärer Leistungsartefakte, da letztere sich vor allem aus den hierzu notwendigen Kommunikationsprozessen ergeben.

Die Erwartung des Vorliegens einer gewissen Struktur von Leistungsartefakten begründet sich aus der Interpretation der Sachlage unter Einbeziehung eines allgemeinen externen Referenzrahmens wie in Abbildung 5 dargestellt, der die generelle Art und Weise der Ausgestaltung des Beratungsauftrages indiziert.



Abbildung 5: Allgemeiner externer Referenzrahmen (Quelle: Jeitler, 2018a, S. 52)



Abbildung 6: Analyserahmen zur Positivhypothese (Quelle: Jeitler, 2018a, S. 39)

Eine Konkretisierung ergibt sich aus der weiteren Interpretation unter Einbeziehung des Analyserahmens zur Positivhypothese und einer Prüfung dieser wie in Abbildung 6 dargestellt. Der Analyserahmen zur Positivhypothese umfasst hierbei auch wesentliche Aspekte primärer Leistungsartefakte – etwa Verträge oder Dokumentation.

Die schlussendliche strafrechtliche Evaluierung eines Sachverhaltes erfolgt letztlich auf Basis einer Addition feststellbarer Leistungsartefakte (vgl. Krenn, 2018, S. 3), die in diesem Wege geprüft werden.

4. Beratungsleistungen

Im folgenden Kapitel wird auf die für das Erkenntnisinteresse relevanten Aspekte von Beratungsleistungen eingegangen. So werden die vorhandenen Arten von Beratung kurz dargelegt, die wesentlichen externen Rahmenbedingungen skizziert und der Stand der Wissenschaft zum Ablauf von Beratungsleistungen dargelegt. Abschließend wird auf Compliance-Aspekte hinsichtlich Beschaffung und Dokumentation eingegangen, welche wiederum in Beziehung zur Thematik der zu erwartenden Leistungsartefakte stehen.

4.1. Beratungsarten

Der klassische Wirkungsbereich von Unternehmensberatung ist ein sehr breiter (Völkl & Völkl, 2014, S. 425). Beratungsleistungen umfassen durch die große Bandbreite an Gebieten eine Vielzahl verschiedener Leistungsmöglichkeiten.

Die Form der Leistungserbringung ist je nach dem Gebiet der Beratung und den durch die Berater verfolgten Methoden sehr unterschiedlich ausgeprägt. Auch das Verständnis innerhalb des Prozesses beteiligter Personen divergiert dabei durchaus stark (vgl. Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S. 11), ebenfalls die für das Erkenntnisinteresse relevante Dokumentation wird in ihrer Bedeutung unterschiedlich gesehen, wie die branchenbezogene Marktforschung zeigt (vgl. Dynaxity Consulting GmbH, 2014, S.114).

Usancen der Dokumentation hängen stark von den jeweiligen Beratungsgebieten ab. Tätigkeiten erfolgen in deutlich unterschiedlichen Rollen und Methoden und reichen von systemischer Beratung über Coaching bis hin zur Umsetzungsbegleitung und der – gegenständlich vor allem relevanten – fachlichen Beratung. Felder reichen von strategischer Unternehmensführung⁹ über Betriebswirtschaft bis hin zu Marktkommunikation oder Finanz- und

⁹ dieser wird auch der Bereich „Kommunikationsstrategie“ zugerechnet

Rechnungswesenthemen (vgl. Fachverband UBIT, 2016, S.7 ff.). Abbildung 7 gibt einen groben Überblick über die Verteilung der Tätigkeitsbereiche in der österreichischen Unternehmensberatung:

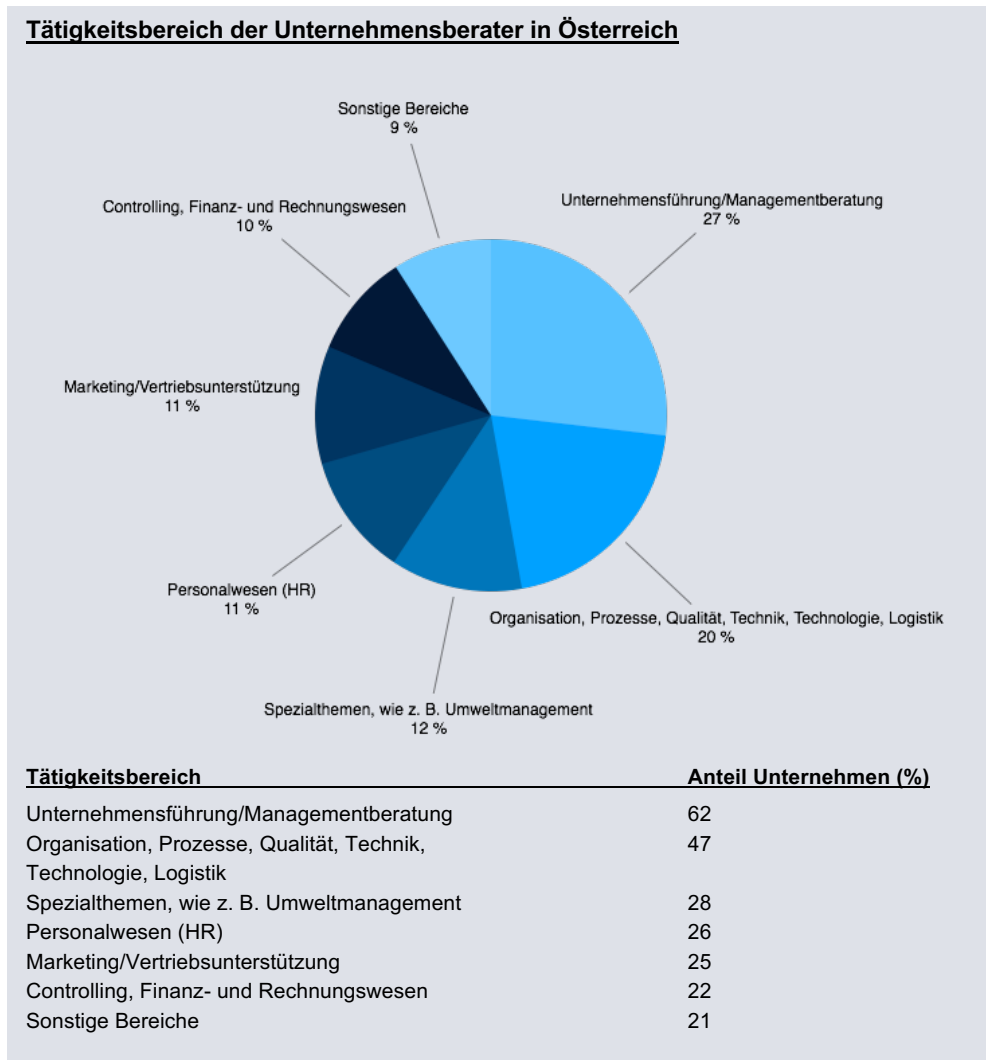


Abbildung 7: Tätigkeitsbereich der Unternehmensberater
(eigene Darst. nach Daten von Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S.10)

In der Unterscheidung der verschiedenen Bereiche etabliert hat sich eine vor allem in Österreich auf Grundlage des Gewerbes der Unternehmensberatung verbreitete Darstellung von Beratungstypen, welche von Ennsfellner, Bodenstein und Herget (2014, S. 14) auf Grundlage diverser Quellen wie folgt angegeben wird:

- Training
- Moderation
- Gutachten
- Fachberatung
- Prozessberatung
- Coaching
- Mediation
- Supervision
- Organisationsentwicklung
- Interne Beratung
- Management auf Zeit
- Sanierungsberatung
- Organisationsberatung
- Systemische Beratung

Im Berufsbild Unternehmensberatung wird eine vergleichbare Einordnung von Tätigkeiten wie vorstehend zu Beratungsrollen (vgl. Fachverband UBIT, 2016, S. 7f.) und den Charakteristika des Berufsbildes (vgl. Fachverband UBIT, 2016, S. 4f.) vorgenommen. Deutsche Quellen (vgl. Lippold 2016a, S. 73) verfolgen zwar abweichende, jedoch teils durchaus ähnlich wirkende Näherungsweisen rund um Rollen und Tätigkeiten, betonen jedoch stärker den technischen Bereich, was an den unterschiedlichen Märkten liegen kann. So werden vier Grundherangehensweisen in der Organisations- und Prozessberatung dargelegt: die gutachterliche Beratung, Expertenberatung, Organisationsentwicklung und systemische Beratung. Gesprochen wird von den *Kernberatungsgebieten* Strategie- und Managementberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT- und Technologieberatung, individueller Softwareentwicklung, IT-Systemintegration und IT-Outsourcing (vgl. Lippold, 2016a, S. 7 f.).

Wesentlich ist die Unterscheidung der vorhandenen Beratungstypen und -tätigkeiten zur Abgrenzung der für die Untersuchung geeigneten Felder der Beratung. Zu beachten ist hierbei, dass scharfe Grenzziehungen zwischen den Beratungstypen häufig nicht möglich sind: Es bestehen Projekte, welche mehrere

der genannten Beratungstypen kombinieren (vgl. Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S. 14).

Die Beratungsdienstleister werden von Lippold als *Beratungsträger* bezeichnet und es wird eine komplexe Systematisierung an Kriterienausprägungen vorgenommen (vgl. Lippold, 2016a, S. 17), wie sich an der Abbildung 8 zeigt:

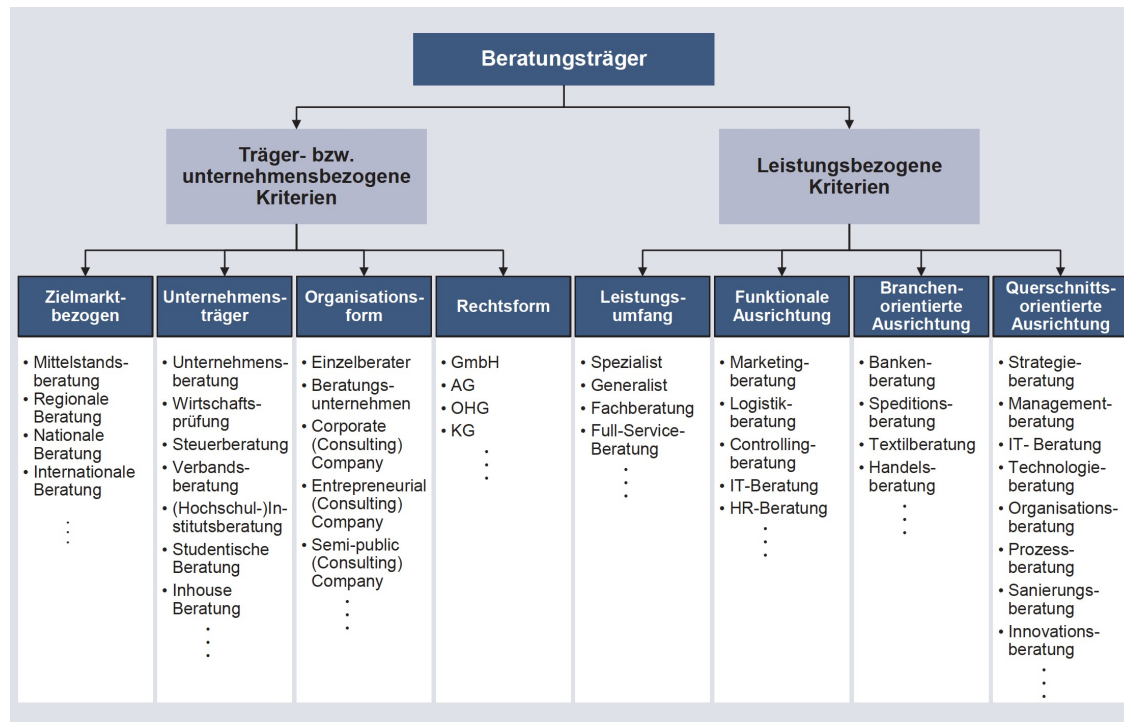


Abbildung 8: Systematisierung der Beratungsträger (Quelle: Lippold, 2016a, S. 17)

Hinsichtlich des konkreten Erkenntnisinteresses zur vorliegenden Arbeit ist auf jene *Beratungsträger* zu fokussieren, die *trägerbezogen* als Unternehmensberatung oder Kommunikationsberatung einzuordnen sind und welche spezialisierte Fachberatung im Bereich strategischer Kommunikation bzw. von Public Affairs und Lobbying anbieten.

In direktem Zusammenhang mit Beauftragung und Ausführung sowie vor allem auch der Evaluation steht freilich die Frage der Beratungskompetenz. Das Berufsbild der Unternehmensberater (vgl. Fachverband UBIT, 2016, S. 5) hebt explizit die Notwendigkeit des Zusammenspiels von Kompetenzen für die erfolgreiche Durchführung von Beratung hervor. Ebenfalls in der Literatur werden Kompetenz und methodisches Know-How als Faktoren der Leistungsfähigkeit

betont (vgl. Greschuchna, 2006, S. 14 f.), wobei hier auf die schwere Beurteilbarkeit dieser im Vorfeld für einen Auftraggeber verwiesen wird. Dies führt zu den noch im Weiteren diskutierten Problematiken der rund um den Bezug von Beratungsleistungen zentralen Principal-Agent-Theorie (siehe hierzu Kapitel 5.1.2.).

Die Verschiedenartigkeit der unternehmensberaterischen Leistungen führt zu unterschiedlichen Leistungsergebnissen, was für Untersuchung und auch Dokumentation von bedeutsamer Relevanz ist: Im Bereich von z.B. Coaching sind andere Ergebnisse zu erwarten und zur Dokumentation akzeptabel, als dies im gegenständlich am ehesten zutreffenden Bereich der Fachberatung der Fall ist (vgl. Jeitler, 2018a, S. 28).

Die dargestellten Leistungen führen somit zu teilweise deutlich unterschiedlichen Dokumentationserfordernissen, was entsprechend zu berücksichtigen ist und die Beschränkung der Erhebung im Wesentlichen auf die Bereiche von strategischer Kommunikationsberatung und Lobbying bzw. Public Affairs begründet.

4.2. Rahmenbedingungen und Kodizes

Weiteren Einfluss auf die Art und Weise der Leistungserbringung und die Dokumentation nehmen branchenmäßige Rahmenbedingungen wie *Berufsgrundsätze und Standesregeln* (Fachverband UBIT, 2006), das *Berufsbild* (Fachverband UBIT, 2016 bzw. historisch Fachverband UBIT, 2009), aber auch allgemeine oder verbandsspezifische Branchenkodizes, die für Kommunikation und Beratung heranzuziehen sein können (sh. hierzu auch Abbildung 5). Teilweise unterwerfen sich Unternehmen verpflichtend diesbezüglichen Vorgaben.

Beispielhaft anzugeben ist hierzu etwa der *Verhaltenskodex der Österreichischen Public Affairs-Vereinigung*. Zu verweisen ist auch auf Sondersituationen wie etwa die sich ergebenden Eintragungspflichten in das Lobbyingregister gemäß Lobbying- und Interessensvertretungsgesetz.

4.3. Phasenmodelle der Unternehmensberatung

Die Literatur zu Unternehmensberatung (z.B. Lippold, 2016a, S. 29 ff. oder Greschuchna, 2006, S. 26) weist durchgehend Phasenmodelle zu Unternehmensberatungsprozessen auf, die im Wesentlichen – bis auf einzelne vernachlässigbar scheinende Details – als vergleichbar angesehen werden können und eine allgemeine Ablaufstruktur für Beratungsleistungen aufzeigen. Gleiches gilt für die ÖNORM EN 16114 (2011, S. 9 ff.) bzw. auch die neue mit dieser diesbezüglich übereinstimmenden Norm ISO 20700¹⁰.

Die Modelle stellen hierbei nicht nur den naheliegenden Ablauf dar, sondern zeigen auch die Übergangspunkte, welche aus einer Sicht der Untersuchung häufig mit der Entstehung von Dokumenten verbunden sind.

Die dargestellte Struktur von Phasenabläufen ist von Bedeutung, da sich hieraus konkrete Ableitungen für die Art und Weise der zu erwartenden primären Leistungsartefakte, etwa hinsichtlich Angeboten, Konzepten und Abschlussdokumenten vornehmen lassen. Ebenfalls können hierdurch spezifischer Dokumentationsbedarf und allfällige Dokumentationsphasen unterschieden werden.

¹⁰ Die Norm ist bisher noch nicht in deutscher Sprache verfügbar, weswegen weiterhin auf der im Wesentlichen identen ÖNORM EN 16114 abgestellt wird.

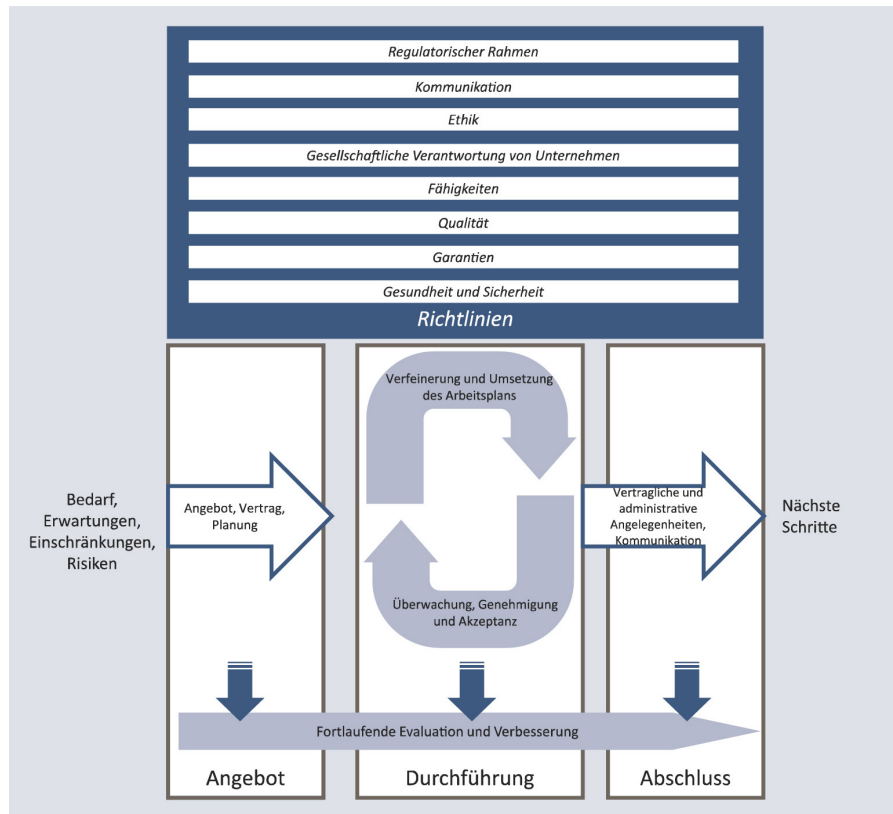


Abbildung 9: Vorgehensweise gem. ÖNORM EN 16114 – Phasenmodell des Beratungsprozesses inkl. Richtlinien (eigene Darst. nach ÖNORM EN 16114, 2011, S.10)

Die Ähnlichkeit der Modelle lässt sich in einem Vergleich von Abbildung 9 und Abbildung 10 einfach erkennen: Sowohl die ÖNORM EN 16114, als auch Greschuchna (2006) sehen drei Grundphasen vor, die jeweils ähnliche Detailinhalte aufweisen.

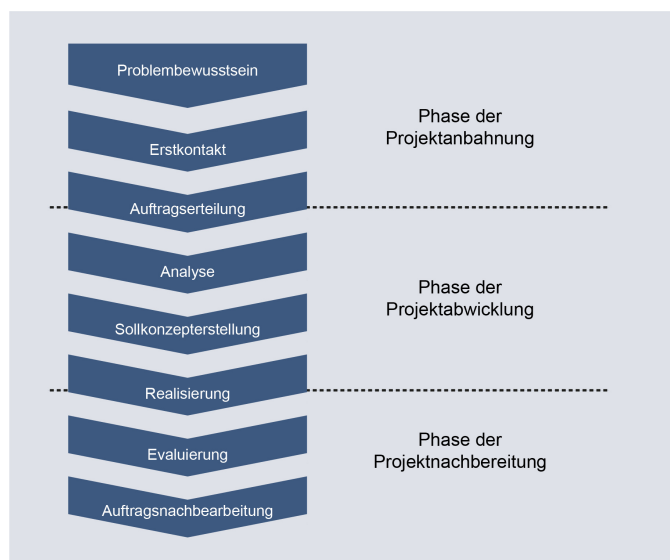


Abbildung 10: Phasen im Beratungsprozess (eigene Darst. nach Greschuchna, 2006, S. 26)

Von Bedeutung für die vorzunehmende Untersuchung sind die

Phasenmodelle vor allem deshalb, weil sie die unterschiedlichen Phasen kennzeichnen, für die in der Erhebung unterschiedliche Arten und Vorgehensweisen der Dokumentation zu erwarten sind und anhand derer eine entsprechende Unterscheidung vorgenommen zu werden hat.

Problematisch scheint im Zusammenhang mit Phasenmodellen der zu erwartende Wechsel der Zuständigkeit von Personen für die unterschiedlichen Phasen (z.B. Ausschreibung vs. Projektabwicklung). Weiters ist anzugeben, dass Unternehmensberatungsdienstleister in der Praxis nicht derart trennscharf zwischen den Phasen unterscheiden, wie es die theoretischen Ansätze skizzieren. Zwischen Phasen bestehen oftmals gleichermaßen fließende Übergänge oder teilweise Überlappungen, so wie dies hinsichtlich Beratungsformen und -rollen der Fall ist (vgl. Handler, 2007, S. 19).

Aus Phasenmodellen lassen sich nähere Ableitungen über weitere Tätigkeiten der Beratung und daraus zu erwartende Leistungsartefakte bzw. Dokumentationsbedarf vornehmen. Insbesondere in der ÖNORM EN 16114 werden genauere Detaillierungen der Phasen vorgenommen, die vom Autor näher spezifiziert wurden und im Folgenden auf die wesentlichen begrifflichen Stichworte verkürzt wiedergegeben werden (vgl. Jeitler, 2018a, S. 56 ff.):

Angebotsphase (ÖNORM EN 16114, 2011, S.12ff.):

- Identifizierung des Klientenbedarfes
- Auswahl des Beratungsdienstleisters
- Vorgelegte Vorschläge des Beraters
- Analysen
- begriffliche Erfassung des Problems
- Verhandlungen
- Vertrag
- Geschäftsbedingungen
- Vertragsunterzeichnung
- Leistungsumfang
- Arbeitsplan

- Verantwortlichkeiten
- Einschränkungen
- Rollen
- Ressourcen des Klienten

Durchführungsphase (ÖNORM EN 16114, 2011, S.15ff.):

- Ergebnisse
- Empfehlungen
- Evaluation
- Auftragsüberwachung
- Genehmigung
- Entscheidungen
- Umsetzung
- Projektführung
- Ressourcensteuerung
- Risikomanagement
- Datensammlung
- Analyse
- Kommunikation
- Berichtswesen

Abschlussphase (ÖNORM EN 16114, 2011, S.18ff.):

- Zustimmung
- Abschlussverfahren
- abschließende Evaluierung
- administrative Themen
- Auslagen
- Kommunikation
- offene Punkte

Anhand der Detaillierungen wird eine nähere Einordnung von Dokumentation möglich.

5. Informationsasymmetrie und Risikofelder

Im Bereich von Beratungsleistungen werden Dienstleistungen für jene Bereiche bezogen, in denen typischerweise Veränderungsbedarf besteht oder Informationsdefizite zu bewältigen sind. Die Beiziehung externer Dienstleister hat eine größere Zahl an Risikoaspekten und Problemen zur Folge, die im wissenschaftlichen Diskurs grundlegend anerkannt werden. Den betreffenden Risiken wird unter anderem durch ein strukturiertes Beschaffungswesen oder diverse sonstige Compliance-Prozesse begegnet.

Grundlage der diesbezüglichen Situation ist das Vorliegen von Informationsasymmetrien, auf welche im Folgenden näher eingegangen werden darf.

5.1. Neue Institutionenökonomie

Die Neue Institutionenökonomie¹¹ befasst sich – zusammengefasst – mit der Unvollkommenheit realer Märkte und mit den Einrichtungen (Institutionen), die zur Bewältigung dieser Unvollkommenheit geeignet sind (Lippold, 2016a, S. 33). Weiters ist beschränkte Rationalität im Handeln von Bedeutung (Opitz, 2013, S. 46) für dieses durchaus komplexe theoretische Konstrukt.

Die Aspekte der Neuen Institutionenökonomie zeigen auf, warum in Unternehmen welche Maßnahmen zur Verhinderung der sich aus der Unvollkommenheit ergebenden Nachteile gesetzt werden, etwa durch Geschäftsprozesse im Bereich Ausschreibung, der Abrechnung oder der gegenständlich zu erhebenden laufenden Leistungsdokumentation.

Lippold (2016a, S. 34) nennt hinsichtlich Unternehmensberatung folgende Theorien als im Wesentlichen hervorzuheben, Nissen (2007, S. 23) betont

¹¹ auch: Neue Institutionenökonomik oder abgekürzt „NIÖ“

seinerseits nur die ersten drei, wobei im Allgemeinen darauf zu verweisen ist, dass die gesamte Neue Institutionenökonomie noch weitere hier nicht aufgeführte – im Gegenständlichen jedoch vernachlässigbar scheinende – Aspekte umfasst:

- Property-Rights-Theorie
- Principal-Agent-Theorie
- Transaktionskostentheorie
- Informationsökonomie

Im Folgenden werden die Theorien kurz beschrieben.

5.1.1. Property-Rights-Theorie

Die ***Property-Rights-Theorie*** betont im Wesentlichen die bedeutsamere Relevanz der Rechte an einem Gut gegenüber den eigentlichen Eigenschaften. Dies kann vor allem im direkten Zusammenhang mit dem notwendigen Abschluss und der Ausgestaltung von Verträgen im Beratungsbereich gesehen werden, aber auch mit der Dauer von Geschäftsbeziehungen, dem Ruf und dem Netzwerk (Lippold, 2016b, S. 32 f.). Besonders im Kontext der Property-Rights-Theorie zu verweisen ist etwa auf Urheberrechtsthemen, die zu komplexen und kostenintensiven Folgeeffekten führen können, insbesondere, wenn keine ausreichende Dokumentation der Vereinbarung oder auch der Entstehung einer rechtsrelevanten Entwicklung im Bereich des Immaterialgüterrechts vorliegt.

5.1.2. Principal-Agent-Theorie

Die ***Principal-Agent-Theorie*** stellt einen intensiv rund um Korruption diskutierten theoretischen Ansatz dar, der u.a. von Redwitz (2014, S. 22 ff.),

Neubauer (2018, 53 ff.), Nissen (2007, S. 172 ff.), Lippold (2016a, S. 35 ff.) und Greschuschna (2006, S. 59 ff.) behandelt wird: Informationsasymmetrien führen zu Zielkonflikten, welche sich typischerweise in einem Wissensvorsprung des *Agenten*¹² – diesfalls des Beratungsunternehmens – gegenüber einem Auftraggeber als sogenannten *Principal* oder dt. *Prinzipal*¹³, darstellen. Wesentlich ist das Faktum, dass die Parteien nach Nutzenmaximierung streben. Das Phänomen des Opportunismus führt sodann zu einseitig ausformulierten Verträgen bzw. Kooperationsgestaltungen. Entsprechende Vorteile aus einem Informationsvorsprung können hierbei freilich auch direkt durch einen Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens ausgenutzt werden (Greschuchna, 2006, S. 61).

Die sich ergebenden Agentenprobleme werden wie folgt unterteilt (vgl. Lippold, 2016a, S. 35 ff.; Opitz, 2013, S. 46 ff.):

- *Adverse Selection* behandelt die Problematik der verborgenen Eigenschaften des Agenten vor Vertragsschluss und ist ein Erklärungsmodell für das diverse dokumentierende Vorgehen in der Auftragsanbahnung; begegnet wird dem Problem durch die Lösungsansätze *Screening* (Ausschreibung), *Signaling* (i.W. vertrauenswürdige Eigendarstellung des Agenten) und *Self Selection* (Vorlage verschiedener Vertragsoptionen an den Agenten, um daraus Schlüsse ziehen zu können)
- *Moral Hazard* beschreibt die Problematik der verborgenen Information und der verborgenen Handlungen im Rahmen der Spielräume des erteilten Auftrages und der dortigen Möglichkeiten, dies zum Nachteil des Prinzipals auszunutzen. Auch hieraus lässt sich die Motivation zur Dokumentation deutlich ableiten. Begegnet wird dem Problem durch die Lösungsansätze *Monitoring* (Überwachung, hierzu zählt jedoch auch

¹² eigentlich engl. *Agent* (im Sinne von Akteur)

¹³ dt. auch: *Geschäftsherr*

Strukturierung und Dokumentation), *Bonding* (konkrete Regulierung, Bindung an Vorgaben) und *Incentives* (Anreize).

- *Hold-Up* bezeichnet die Problematik opportunistischen Handelns und somit der verborgenen Absicht. Dieses umfasst auch Aspekte, wie den Ruf beim Prinzipal zur Sicherstellung weiterer Aufträge. Begegnet wird dem Problem durch spezifische Honorargestaltungen wie etwa Pauschalhonorare.

5.1.3. Transaktionskostentheorie

Die **Transaktionskostentheorie** befasst sich mit der Effizienz bestimmter Transaktionen in bestimmten institutionellen Zusammenhängen wie einem Markt, einer Kooperation oder auch einer Hierarchie (Opitz, 2013, S. 48). Ziel ist die effiziente Bewertung und Koordination dauerhafter Austauschbeziehungen, wobei ökonomische Fragestellungen als Probleme der Aushandlung und Durchsetzung von Verträgen formuliert werden. Die Transaktionskosten sind jene Kosten, die im Vorfeld oder im Verlauf einer Austauschbeziehung entstehen (Lippold, 2016a, S. 37). Von Relevanz sind Transaktionskosten auch etwa bei Wechsel oder Neuausschreibung einer Beratungsdienstleistung. Relevant im konkreten Fall ist die Theorie vor allem hinsichtlich der Tiefe von Dokumentation zur Sicherstellung optimierter Transaktionskosten: Werden Beratungsleistungen nicht ausreichend dokumentiert, entstehen deutlich erhöhte Transaktionskosten.

5.1.4. Informationsökonomie

Die **Informationsökonomie** als deutlich vertiefende Theorie zur Frage der Informationsunsicherheit (Lippold, 2016b, S. 35) scheint für die gegenständliche Arbeit im Kontext des vorliegenden Erkenntnisinteresses von untergeordneter Relevanz und wird daher nicht näher ausgeführt, auch wenn diese freilich unmittelbar auf die Ausgestaltung der dokumentativen Maßnahmen wirkt, um Informationsdefizite möglichst auszugleichen. Die Theorie bezieht sich auf das

Informationsverhältnis in Bezug auf Märkte und Marktteilnehmer und durchdringt den Bereich gewissermaßen, wie sich bereits an den vorstehenden Ausführungen zeigt.

5.1.5. Auswirkungen auf Dokumentation

Neubauer (2018, S. 58 ff.) thematisiert den Begriff der Informationsdefizite in Zusammenhang mit Vertragsbeziehungen. Die aus der Principal-Agent-Theorie dargestellte – unvermeidliche – Informationsasymmetrie führt praktisch betrachtet zu einem notwendigen Ausgleichsverhalten des Auftraggebers als Prinzipal, auch wenn dieser gemäß der Theorie prinzipiell in der Entscheidung als risikoneutral angesehen wird (vgl. Opitz, 2013, S 47). Die Art und Weise der Ausgestaltung des – später liegenden – Ausgleichsverhaltens orientiert sich freilich an der tatsächlich vorliegenden Informationssituation. Es entsteht bereits allein durch die Dienstleistung ein Informationsdefizit, da durch den Berater Leistungen in einer solchen Art und Weise erbracht werden, dass deren Umfang und Art und Weise nicht vollständig durch den Auftraggeber nachvollzogen werden kann. Der Dokumentation kommt eine herausragende Bedeutung im Rahmen des Geschäftspartnerprüfprozesses zu, Informationen müssen hierbei gesammelt, verifiziert, validiert sowie evaluiert werden. (vgl. Petrovic, 2017, S. 323)

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Aspekte und Theorien der Neuen Institutionenökonomie vor allem geeignet sind, um Schlussfolgerungen über die zu erwartenden Dokumentationen bzw. primären Leistungsartefakte zu ziehen, da Unternehmen danach trachten müssen, die Informationsasymmetrien und die damit verbundenen Nachteile vor allem durch vertragliche Vereinbarungen oder durch laufende Dokumentation hintanzuhalten. Hierzu ist auf den allgegenwärtig steigenden Administrationsaufwand im Bereich der Beauftragung und Abrechnung zu verweisen, welcher derartigen Bestrebungen geschuldet ist.

Für die Erhebungen ist somit insbesondere darauf Bedacht zu nehmen, dass auch konkrete Schutzzwecke durch Dokumentationen angestrebt werden sollen.

In einer praxisnahen Betrachtung ist davon auszugehen, dass das prinzipiell sehr theoretische Konstrukt der Institutionenökonomik nicht direkt auf praxisnahe Anwendungsfälle umzusetzen sein kann, jedoch geeignet ist, das Verhalten grundlegend zu erklären – wie sich an den vorstehenden Ausführungen bereits zeigt. Die Ansätze der Neuen Institutionenökonomie und insbesondere der Principal-Agent-Theorie bilden eine allgemeine theoretische Fundierung für die Durchführung jeglicher Dokumentationsarbeit rund um Beratungsleistungen, da Dokumentation jedenfalls Informationsasymmetrien reduziert.

In Bezugnahme insbesondere auf den Bereich von Public Affairs und Lobbying zu berücksichtigen ist hierbei, dass Leistungen oftmals nur zum Teil rein gegenüber dem Auftraggeber erbracht werden. Untersuchungen wie z.B. von Bareis (2013) zeigen, dass eine Vielzahl andersartig gelagerter Leistungen vorliegt, die entweder unternehmensintern auf Seiten des Beraters erbracht werden oder ohne Einbindung des Auftraggebers andernorts erfolgen bzw. im Austausch mit Dritten erbracht werden. Abbildung 11 stellt hierzu die Ergebnisse einer Erhebung zur Aufteilung der Tätigkeiten von österreichischen Lobbyingunternehmen aus dem Jahr 2007 dar.

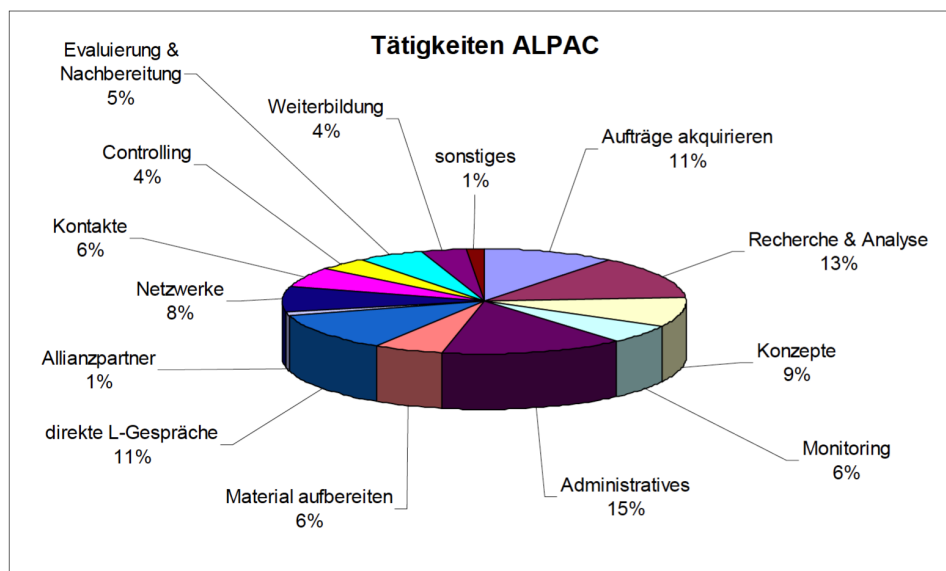


Abbildung 11: Tätigkeitsprofil von Lobbyisten (Quelle: Bareis, 2013, S. 85)

Die faktisch gegebene und nicht vollständig zu lösende Situation der Informationsasymmetrie führt zu Bestrebungen, einen Ausgleich der Situation zumindest ex post herzustellen, dies insbesondere im Wege geeigneter Dokumentationsvorgaben.

5.2. Qualitätsrisiken und Gegenmaßnahmen

In ähnlicher Form wie bereits im Vorpunkt dargelegt bestehen neben Informationsasymmetrien Risiken einer nicht ausreichend qualitativen Leistungserbringung, welchen ebenfalls durch Dokumentation oder andere Maßnahmen mit Auswirkungen auf dokumentative Aspekte entsprechend begegnet werden kann.

5.2.1. Risiko von Fehlern

Ein im Diskurs wenig thematisierter aber aus der Sachverständigenpraxis regelmäßig ersichtlicher Umstand ist das Auftreten von *Beratungsfehlern* bzw. Ausführungsfehlern durch Berater. Zwernemann (2015, S. 53) erwähnt die Begrifflichkeit, Ennsfellner, Bodenstein und Herget (2014, S. 103 ff.) thematisieren Fehler hinsichtlich der Nachbereitung im Sinne eines optimierenden Vorgehens zu *Lessons Learned*. Fehlern und Fehlerrisiken kann realiter verschieden begegnet werden, etwa wie erwähnt durch entsprechende Nachbearbeitungsstrukturen, aber auch durch Definition geeigneter Ansprechpartner und Vorgehensweisen während des laufenden Projektes genauso wie durch Risikoanalysen (Lippold, 2016a, S. 117) sowie Meilensteine (Lippold, 2016a, S. 331). Laufendes Projektmonitoring kann dabei helfen, Fehler frühzeitig zu erkennen. Schlussendlich kommt Dokumentation in diesem Kontext ein wesentlicher Charakter zu, da diese nicht nur frühere Erkennung ermöglicht, sondern auch die Grundlage für spätere Analysen und gegebenenfalls auch Haftungsansprüche bildet.

Fehlern in Beratungsprozessen kann weiteres durch eine ordnungsgemäße und umfassende Kommunikationskultur begegnet werden. Nissen (2007, S. 254) bezeichnet hierbei *Lessons Learned* als Instrument der Dokumentation von Erfahrung. Missverständnisse und unvollständige Informationen führen schnell zu Fehlern, die durch ordnungsgemäße Kommunikation und Information hintangehalten werden können.

Die Praxis zeigt, dass Fehler im Bereich von Beratung oftmals nicht unmittelbar erkennbar werden und erst zu einem späteren Zeitpunkt Folgen haben. Eine direkte Zuordnung von Fehlern durch den Auftraggeber ist vor allem zu späteren Zeitpunkten nicht eindeutig möglich. Dokumentation zielt hierbei darauf ab, Risiken der Nichtnachweisbarkeit zu reduzieren.

5.2.2. Risiko des mangelnden Projekterfolges

Ein dem Fehler ähnliches Risiko ist das Risiko des mangelnden Projekterfolges, wobei Berater meist nur in den weniger häufigen Fällen von Erfolgshonoraren (vgl. hierzu Kapitel 5.2.4.) direkt einen Projekterfolg schulden.

Risikoreduktionsmaßnahmen hinsichtlich des Projekterfolges laufen somit mehrheitlich nicht auf solche Dokumentationen hinaus, die Ansprüche gegenüber dem Dienstleister sicherstellen sollen, sondern interne Erkenntnisse und Evaluationen hinsichtlich der Dienstleisterqualität ermöglichen.

Unterschiedliche Einschätzungen zum Projekterfolg ergeben sich häufig schon mit der Wahl der Perspektive (vgl. Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S.109). Zum Projekterfolg ist vor allem darauf zu verweisen, dass dieser durch Faktoren beeinflusst ist, die nicht alleine auf Ebene des Beraters befindlich sind: Die Umsetzbarkeit bzw. der Eintritt des Erfolges ist oftmals dem Klientensystem geschuldet, was Probleme eröffnet (vgl. Nissen, 2007, S. 273 ff.). Zur korrekten Evaluation sind daher entsprechende Vorgehensweisen festzulegen, die eine Bemessung des Eintrittes von Erfolg in mit dem Dienstleister abgestimmter Art

und Weise ermöglichen. Auf Evaluation darf im folgenden Punkt eingegangen werden.

5.2.3. Evaluation in der Unternehmensberatung

Fleischer (2010, S. 64) betont in einer Zusammenschau die Einigkeit in der Literatur, dass zahlreiche Probleme und Herausforderungen zu überwinden sind, um den Erfolg von Beratungsprojekten messen, die Leistung des Beraters bewerten und den Nutzen des Projektes quantifizieren zu können. Generell scheinen Bewertungsmöglichkeiten umstritten.

Evaluation in der Unternehmensberatung ist somit ein präsender Teil des wissenschaftlichen Diskurses rund um die Dienstleistung der Unternehmensberatung. Evaluation besitzt in der allgemeinen Praxis immer noch vergleichsweise wenig intensive Bedeutung, eine Zunahme dieser wird jedoch von einer Mehrheit der Unternehmensberater erwartet (vgl. Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S. 108). Nicht zuletzt im Zusammenhang mit erfolgsbasierender Honorierung wird das Thema weiterhin kontroversiell diskutiert, u.a. da sich aus Beratersicht unabwägbare Gefahren und Schwierigkeiten ergeben können und kommunikative Herausforderungen zu bewältigen sind (vgl. Nissen, 2007, S. 273 ff.).

Messungen können durch quantitative Erreichung von Projektzielen erfolgen, aber auch durch Erhebung qualitativer Verbesserungen. Erwähnt werden hierbei Zufriedenheits-, Effektivitäts-, und Effizienzanalysen (vgl. Fleischer, 2010, S. 64), was jedoch eine Betonung subjektiver Perspektiven mit sich bringen kann. Weiters erfordern die Modelle in der Regel eine Mitwirkung von Berater und Auftraggeber.

Im Vordergrund der Beurteilung von Beratungsprojekten stehen in der Regel Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. Neben dem Nutzen werden auch die Beratungskosten berücksichtigt (vgl. Greschuchna, 2006, S. 25). Kosten-

Nutzen-Relationen sind in Zusammenhang mit der Beratungsqualität zu sehen (vgl. Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S. 48 ff.).

Vor allem Evaluationsmodelle in der Unternehmensberatung wie etwa Scorecards (Fleischer, 2010, S. 5ff.) oder Kennzahlensysteme (Lippold, 2016a, S. 329) sind Vorgehensweisen, die einer Steuerung von Beratern (Bamberger & Wrona, 2012, S. 186) dienen. In Kenntnis der Praxis ist davon auszugehen, dass komplexere Modelle nur für betriebswirtschaftliche Unternehmensberatungsprojekte im Industriebereich zum Einsatz kommen.

Eine wesentliche Durchsetzung derart professioneller Elemente im Bereich der gegenständlichen Erhebung ist als gering einzuschätzen, jedoch hinsichtlich des Reifegrades der Dokumentation und Evaluation von Bedeutung. Jedenfalls zeigt sich, dass Evaluation notwendigerweise zu Dokumentationsmaßnahmen führt bzw. Dokumentation die Grundlage von Evaluation sein kann.

5.2.4. Erfolgshonorierung

Auftraggeber erwarten von Beratern wirksame Konzepte und Unterstützung bei der Umsetzung (Der Standard, 2016). Ein Versuch, diversen Risiken im Bereich Qualität, aber auch im Bereich der Informationsasymmetrie zu begegnen, ist die bereits erwähnte Anwendung von Erfolgshonoraren.

Die Berechnung von Honoraren in der Unternehmensberatung beruht in der Regel auf zeitlichen Faktoren. Die Marktforschung zeigt, dass nur ein untergeordneter Teil der in Österreich realisierten Projekte erfolgsbasierend entlohnt wird, ebenso sind Pauschalpreise wenig verbreitet. So ergab die Befragung von 549 oberösterreichischen Führungskräften im Jahr 2014, dass für 55 % der Beratungsaufträge eine Verrechnung auf Basis von Tagsätzen oder Stundensätzen erfolgt, für 35 % werden Fixpreise als Pauschalvereinbarung berechnet. Nur 5 % der Projekte unterliegen einer erfolgsabhängigen Vergütung (Dynaxity Consulting GmbH, 2014, S.112).

Eine Studie zur Beratungsbranche der Fachhochschule Wiener Neustadt ergab im Jahr 2006, welche Arten der Verrechnung von Unternehmen im Beratungsbereich angeboten werden, wobei Mehrfachnennungen vorgenommen werden konnten. Ebenso zeigte sich die zeitabhängige Berechnung mit 77 % führend, pauschale Verrechnungsformen wiesen eine Verbreitung von 73 % auf, lediglich 37 % gaben erfolgsabhängige Verrechnungsmodelle an (Egger et al., 2006, S.12). Zu betonen ist hierzu allerdings, dass sich aus diesen Zahlen kein Verhältnis ableiten lässt.

Problemaspekte erfolgsbasierter Honorierungen werden durchgängig thematisiert, so auch bei Lippold (2016b, S. 159). Neben sich ergebenden Risiken für Auftraggeber in Zusammenhang mit daraus resultierendem Fehlverhalten erwähnt werden Definitionsprobleme und Missbrauchsrisiken sowie Aufwände in der Erhebung. Eine Tabuisierung von Erfolgshonoraren kann bis heute in Teilen festgestellt werden (vgl. Lippold 2016a, S. 292), jedoch sind diesbezügliche Veränderungen wahrzunehmen.

In Österreich stoßen Erfolgshonorare je nach Fall zudem an rechtliche Grenzen: Erfolgshonorare zu Beratungstätigkeiten, die dem durchaus breit gefassten Lobbying- und Interessenvertretungsgesetz unterliegen, sind seit 2012 verboten. Ebenfalls lehnen Ethik-Kodizes oder die Bedingungen des BDU aus den dem LobbyG zugrundeliegenden Überlegungen Erfolgshonorierungen teils ab. *„Noch Anfang der 1990er Jahre [wurde] der Einsatz von Erfolgshonoraren von Seiten des Bundesverbandes deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) als unseriös angesehen“* (Fleischer, 2010, S.4).

Sowohl Pauschalhonorare als auch Erfolgshonorare sollen unter anderem der Lösung der sich aus der Principal-Agent-Theorie ergebenden Problematiken dienen. Die hierzu notwendigerweise erfolgenden Schritte führen zu zwingenden Maßnahmen der Dokumentation und Evaluation.

5.3. Fehlverhalten

Gerade Beratungsleistungen sind als häufiger Auftretensbereich für Fehlverhalten, dies vor allem in der Beauftragung und Auswahl, aber auch in der Abwicklung aus Medien und Wissenschaft bekannt (vgl. OECD, 2007, S. 44 ff.; von Nell, Schwitzgebel & Vollet, 2006, S. 49 ff.). Es bestehen regelmäßige Erwähnungen zu Beratungsleistungen im Zusammenhang mit dolosen Handlungen (vgl. z.B. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 134). Die betreffende Situation liegt hierbei in der Art und Weise der Leistungserbringung begründet, welche gemeinhin als wenig überprüfbar bzw. in ihrer Abwicklung frei gestaltbar angesehen wird. Tatsächlich stehen wie bereits dargelegt zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten zur Abwicklung eines Beratungsauftrages zur Verfügung. Es besteht keine zwingende Notwendigkeit einer spezifischen Gestaltung der Prozesse, so keine interne Vorgabe hierzu vorliegt, was somit die Bedeutung von Richtlinien und Dokumentation betont.

Zu unterscheiden ist zwischen den verschiedenartigen Ausgestaltungen von Fehlverhalten, wozu auf die bereits in 3.1.1. dargestellten Typologien zu verweisen ist. Muster reichen von tendenzieller Fahrlässigkeit z.B. in der Auftragsvergabe oder der Abnahme überpreisig ausgestalteter oder nicht erfolgter Leistungen bis hin zu komplexen kriminellen Handlungsweisen wie etwa der Durchführung illegaler Finanzierungen oder eines bewussten Vorgehens zur Schädigung des Unternehmens zur eigenen Bereicherung im Zusammenspiel eines Innen- und Außentäters.

Als typische Felder für auftretende Probleme durch Fehlverhalten werden in der fachlichen Diskussion vor allem die Beschaffung (vgl. Odenthal, 2005, S. 53) und auch die Leistungsabnahme (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 194) genannt. Darüber hinaus bestehen freilich auch Probleme in Abweichungen der tatsächlichen Leistungserbringung und des diesbezüglichen Umfanges.

Maßgeblich zu unterscheiden ist zwischen jenen Handlungen, die nicht ordnungsgemäße Leistungserbringung betreffen, und bei welchen tatsächlich Leistungen erbracht werden sollten, diese jedoch nicht in ausreichendem

Umfang oder in ausreichender Qualität vorlagen und solche Leistungen, die lediglich eine Abwicklungsmaßnahme im Sinne z.B. von Geldwäsche zur Verschleierung einer Transaktion darstellen. In der Ermittlungspraxis stellt Letzteres den häufigeren Fall dar, auch ist ein Nachweis derartiger Scheinleistungen deutlich einfacher zu erbringen als dies bei lediglich überzahlten Leistungen der Fall ist.

Die Bestrebungen zur möglichst frühzeitigen Aufdeckung von Fehlverhalten bzw. Erkennung von Risikobereichen führen in diversen CMS- und IKS-Systemen zur Definition spezifischer Indikatoren, welche als sogenannte *red flags* bezeichnet werden (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S 194 ff.). Diese orientieren sich an verschiedensten fachspezifischen Aspekten und sind im Bereich der Beratung vor allem im Bereich des Bestellwesens und der Ausschreibung angesiedelt. Freilich bestehen höchst unterschiedliche Bereiche für *red flags*. Krenn (2018, S. 39) führt hinsichtlich Beratungsleistungen folgende typische Auswahl an:

- nicht begründete Nachvollziehbarkeit der Beauftragung im Unternehmen
- das generelle Fehlen eines Angebotes bzw. keine unterfertigten Angebote
- keine unterfertigten Verträge,
- eine vertragliche Zustimmung zu Sublieferanten (Einbezug Dritter),
- unübliche Honorar- und Provisionshöhen,
- die fehlende Zustimmung zu genehmigungspflichtigen Geschäftsfällen,
- generell keine Leistungsnachweise bzw. nachweisbare Leistungen ohne Projektbezug

- fehlende Erfolgsnachweise,
- kurzfristige Beauftragungsdauer,
- Empfänger der Zahlung ist kein Geschäftspartner beim Auftraggeber,
- Eingangsrechnung und deren Bezahlung übersteigen die Vertragshonorare.

Treten derartige Aspekte rund um einen Mitarbeiter oder einen Auftrag auf, so kann dies eine tiefere Prüfungsnotwendigkeit indizieren. Red flags in verschiedenster Art wirken sich schlussendlich auch auf die Gestaltung interner Compliance-Maßnahmen zur Abwicklung von Aufträgen aus, etwa zur Festlegung von Dokumentationspflichten.

5.4. Compliance

Der Einzug von Compliance-Strukturen stellt einen wesentlichen Aspekt der Veränderung im Management vom Unternehmen in den vergangenen Jahren dar: Die ersten Compliance-Systeme in Europa wurden in den 1990er Jahren beginnend im Bankensektor etabliert (vgl. Petsche & Mair, 2012, S. 1).

Durch Compliance-Systeme bzw. ganzheitliche Compliance-Management-Systeme, welche sich in der Regel an Normen orientieren, bestehen zunehmende Professionalisierungen und Standardisierungen der operativen Gestaltung diverser Aspekte exponierter Unternehmensbereiche auch in Nischenbereichen. Seit dem Jahr 2014 besteht die ISO-Norm 19600 für Compliance-Management-Systeme, deren Grundansätze in Abbildung 12 dargestellt werden. Die für das gegenständliche Erkenntnisinteresse relevante

Dokumentation ist sowohl der *Good Governance*¹⁴, als auch der *Transparenz* zuzurechnen.



Abbildung 12: Grundansätze der ISO 19600 Ziff. 1 (Quelle: eigene Darst.)

Compliance-Management stellt auf einer Vielzahl von Bereichen und Risiken in Unternehmen ab, dies in Kombination mit weiteren GRC-orientierten Maßnahmen auf Basis weiterer Normierungen wie es z.B. die Norm ISO 31000 für Risikomanagement vorsieht. Vorgaben der Compliance beziehen sich nicht nur auf generelle Unternehmensprozesse, sondern haben auch Auswirkungen auf sehr spezifische Abläufe insbesondere im Bereich von IKS (vgl. Sartor & Freiler-Waldburger, 2015, S. 6; Petsche & Mair, 2012, S. 373), was somit Auswirkungen etwa auf die Rechnungsfreigabe, die Dokumentation oder direkt die Abwicklung von einzelnen Aufträgen haben kann. Sartor und Freiler-Waldburger gehen etwa spezifisch auf Compliance-Fragen zu Lobbying ein

¹⁴ Gutes, moralisch einwandfreies Verwaltungshandeln (Wolf & Graeff, 2018, S. 140); auch *Good Corporate Governance*

(2015, S. 109 ff.). Entsprechende Maßnahmen der Compliance können daher auch auf Beratungsaufträge wirken, sowohl generell als auch durch spezielle Definitionen. Konkrete Compliance-Anforderungen beinhalten hierbei meist standardisierte Vorgehensweisen (vgl. Heißner, 2014, S. 142).

Typischer Teil der Compliance sind Maßnahmen zur Geschäftspartnerüberprüfung, fachlich bezeichnet als *Third Party Due Diligence* oder *Business Partner Compliance Due Diligence* (vgl. Petrovic, 2017, S. 10 ff.), die der Überprüfung von Beratungsdienstleistern auf compliancekonformes Handeln z.B. im Rahmen der Geschäftsanbahnung dienen können. Die Maßnahmen dienen dabei häufig gleichzeitig der Klärung sonstiger notwendiger Rahmenbedingungen, etwa die Anerkennung bzw. Unterfertigung eines *Code of Conduct*¹⁵ oder ähnliches. Häufig kommen derartige Bestimmungen bei Auslandsgeschäften sowie bei der Beschäftigung Lobbying- oder Public-Affairs-orientierter Dienstleister und sonstiger Berater vor (vgl. Petrovic, 2017, S. 22 ff.).

Im Weiteren wird auf einige allgemein für viele Unternehmensstrukturen relevant erscheinende regulative Aspekte kurz eingegangen, die nicht unmittelbar der Compliance zugerechnet werden.

Maßgebliche praktische Bedeutung hat das *Beschaffungswesen* oder auch einfacher bezeichnet *der Einkauf*, welchem aufgrund der Verantwortung für das Entstehen externer Kosten entsprechende Aufmerksamkeit in der Unternehmensführung zukommt. Die Literatur (vgl. z.B. die Vorworte zu Large, 2009, S. VII ff.) zeigt, dass schon lange vor der in den letzten Jahren erfolgten Etablierung dezidierter Compliance-Management-Systeme insbesondere das Beschaffungswesen vielfach operativ stark ausgeprägt entwickelt war, was daher auch faktische Compliance- und Dokumentations-Strukturen etablierte, wie etwa die Standardisierung von Leistungsbeschreibungen oder die Kopplung von Zahlungen an Bestellnummern und Belege (vgl. Heißner, 2014, S. 142).

¹⁵ Fachbegriff für Verhaltensvorschriften

Das Beschaffungswesen stellt eine betriebswirtschaftliche Funktion dar (vgl. Large, 2009, S. 2 ff.) und liefert bei strukturierter Form eine wirtschaftlich sinnvolle, transparente und zuverlässige Art und Weise des Bezuges von Waren und Dienstleistungen. Größere Betriebe weisen tendenziell professionellere Beschaffungssystemstrukturen auf, als kleinere, wie sich z.B. im Bereich des E-Procurement¹⁶ zeigt (vgl. Meyer & Schneider, 2007, S. 126 ff.). Aus der Praxiserfahrung des Autors kann festgestellt werden, dass Beratungsdienstleistungen und ähnliche Dienstleistungen nicht immer von etablierten Beschaffungssystemen mit abgedeckt werden, ein Trend hierzu ist jedoch vor allem in größer strukturierten Unternehmen erkennbar. In weniger entwickelten Systemen kann hingegen oftmals die Nutzung eines Beschaffungswesens rein für die direkt betriebsrelevante Bestellungen wie etwa Materialbestellungen beobachtet werden.

Dokumentation ist ein Begriff, der mit Compliance-Management in Bezug zu setzen ist, jedoch auch weit darüber hinaus die Praxis bestimmt und als Grundlage ordnungsgemäßer Buchführung ein Aspekt der Unternehmensführung ist (vgl. Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 139). Dokumentation stellt einen wesentlichen Bestandteil des Diskurses rund um ordnungsgemäße Geschäftsgebarung und Compliance, vor allem *Tax Compliance*, dar (vgl. Pielke, 2018, S. 12 ff.).

Dokumentation dient gerade im Bereich von Beratungsdienstleistungen auch explizit der Nachvollziehbarkeit (vgl. Lippold, 2016a, S. 330) und ermöglicht dadurch die Kontrolle von Leistungen hinsichtlich korrekter Leistungserbringung und Evaluation bzw. schafft diese auch die Grundlagen, um Projekte wieder erneut aufzugreifen und fortsetzen zu können, selbst nach einem Beraterwechsel. Im Lichte der Entwicklung der vergangenen Jahre rund um die Aufarbeitung von Korruptionskomplexen im Zusammenhang mit Beratungsleistungen (vgl. hierzu die Darlegungen in Kapitel 1.) ist in der Praxis durch den Autor die Dokumentation auch zu reinen Zwecken der rechtlichen

¹⁶ vereinfacht: digitalisiertes Beschaffungswesen

Absicherung der Entscheidungsträger bzw. zum Nachweis einer dem Auftraggeber nicht vorwerfbaren Geschäftsgebarung des Dienstleisters festzustellen.

Explizit berücksichtigt werden Dokumentationserfordernisse im Bereich der Beratungsnorm ISO 16114 sowie implizit im Berufsbild Unternehmensberatung, welche jedoch jeweils die Dokumentation aufseiten des Beraters umfassen. Auftraggeberseitig ist Dokumentation hinsichtlich bezogener Beratungsdienstleistungen freilich unreguliert, kann aber in der Praxis internen Compliance-Regulierungen unterliegen. Ergänzend hierzu bestehen freilich Dokumentationsvorgaben rechtlicher Natur für Dienstleister in speziellen Geschäftsbereichen, sei dies der Bereich Lobbying aufgrund des Lobbyinggesetzes oder die Notwendigkeit zur Dokumentation im Rahmen der Geldwäschebekämpfung.

Dokumentation im Kontext von Beratung ist hierbei auch im Kontext des *Office-Managements*¹⁷ zu sehen, da entstehende Dokumente den dortigen Ablageprozessen unterliegen. Die Dokumentation von Information mit einem daran anschließenden System zur Ablage sind wesentliche Bestandteile eines funktionierenden Office-Managements (vgl. Klein, 1996, S. 78). Der Office-Bereich hat sich in den letzten Jahrzehnten durch die Digitalisierung stark gewandelt, dies vor allem durch elektronische Ablagesysteme. Bereits vor nahezu einem Jahrzehnt wurden 90 % aller geschäftlichen Dokumente elektronisch erstellt, ca. 30 % davon wurden niemals ausgedruckt (Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 214). Mittlerweile ist freilich von einem noch deutlich höher liegenden Anteil rein digitaler Dokumente auszugehen.

Neben E-Mails, die einerseits der Kommunikation zwischen Geschäftspartnern, andererseits aber auch der internen Kommunikation dienen, finden sich im täglichen Businessverkehr oft Dokumente wie Protokolle, Checklisten, Mindmapping-Charts, Akten- und Gesprächsnotizen, Excel-Tabellen (u.a. auch

¹⁷ Organisation von Büroabläufen

zur Terminverfolgung), Unterlagen zur Erfolgs- und Ergebniskontrolle und dergleichen (Jeitler, 2018a, S. 41). Hinzu kommen geschäftsfallbezogene Dokumente wie Anfragen, Offerte, Verträge, Rechnungen, Vertraulichkeitsvereinbarungen etc. (vgl. Akhavan, Rodatus & Rompel 2014, S. 35). Geschäftsfälle produzieren in der Regel also eine Vielzahl an Dokumenten, aufgrund derer die internen Verläufe nachvollziehbar werden (vgl. Jeitler, 2018a, S. 41). Geschäftsfälle sind hierbei Vorgänge mit einem Anfang und einem Ende (vgl. Akhavan, Rodatus & Rompel 2014, S. 41).

Unternehmen sind mit einer stetig steigenden Informationsflut konfrontiert. Informationen zu filtern – zwischen „wichtig“ und „unwichtig“ oder zwischen „dringend“ und „nicht dringend“ – zu unterscheiden, zu ordnen und letztlich sinnvoll abzulegen ist Aufgabe des Sekretariats und schafft für die Unternehmensführung wertvolle Zeitkapazitäten (vgl. Akhavan, Rodatus & Rompel, 2014, S. 26). Aus diesem Grund scheint eine Befragung zu Dokumentation nicht nur bei Führungskräften, sondern auch bei deren unmittelbaren Assistenzpersonen erfolgversprechend.

6. Forschungsfragen

Im vorstehenden Theorieteil wurde nunmehr aufgezeigt,

- welche Art von Dokumenten sich als Leistungsartefakte eignen (Kapitel 3.1.3.) und welcher Ansatz in einer forensischen Untersuchung von Beratungsleistungen verfolgt wird (Kapitel 3.1.2.),
- welche Hintergründe der Korruptionsforschung (Kapitel 3.1.1.) und des Principal-Agent-Problems bzw. der Neuen Institutionenökonomie (Kapitel 5.1) der Durchführung von Dokumentation aus Schutz- und Ausgleichszwecken zugrundeliegen, sowie weiters dass sich Qualitätsrisiken und die Setzung von Gegenmaßnahmen (Kapitel 5.2), mögliche Fehlverhaltensmuster (Kapitel 5.3) und allgemeine Compliance-Vorgaben sowie zugehörige Aspekte dokumentativer Art (Kapitel 5.4) hierauf auswirken,
- welche Beratungsarten gegenständlich relevant sind (Kapitel 4.1) bzw. welche äußeren Einflüsse diese mitbestimmen (Kapitel 4.2) und
- welche ablaufmäßige Struktur Beratungsaufträge in der Regel aufweisen (Kapitel 4.3).

Hieraus lassen sich geeignet scheinende nähere Forschungsfragen für das empirische Vorgehen ableiten, die sich an der Praxis orientieren.

Relevant für das empirische Vorgehen scheinen einerseits direkte Vorgaben zur Dokumentation, die sich etwa aus Compliance-Erwägungen ergeben können, andererseits Vorgaben im Bereich der Beschaffung oder Evaluation.

Durch die Untersuchung soll die in der Abbildung 4 ersichtliche Komponente der *sachverständigen Kenntnis* als Faktor der *Ergebnisinterpretation und Schlussfolgerung* zumindest in Teilbereichen durch empirische Erkenntnisse

über die Art und Weise des üblichen Vorliegens primärer Leistungsartefakte ersetzt werden.

Aufgrund der allgemeinen Charakteristik des Erkenntnisinteresses und eines Forschungsstandes, aus dem hierzu keine konkreten Schlussfolgerungen über Verhältnisse gezogen werden können, scheint es nicht zweckmäßig, detaillierte Hypothesen zu formulieren.

Es werden daher konkrete Forschungsfragen formuliert, die dem Erkenntnisinteresse dienen, und im Rahmen des Studiendesigns in Teilaspekten zu einer entsprechenden statistischen Auswertbarkeit führen sollen.

6.1. Forschungsfragen

Folgende Forschungsfragen werden formuliert:

- 1. Welche Instrumente der Dokumentation zur Erbringung strategischer Kommunikationsberatungsleistungen kommen in größeren österreichischen Unternehmen in den unterschiedlichen Beratungsphasen zum Einsatz?**
- 2. Inwieweit sind standardisierte Vorgaben für Dokumentation, Beschaffung oder Evaluation verbreitet?**
- 3. Welche Beweggründe stehen hinter der Einführung von Dokumentationsvorgaben und welche Risiken sollen damit hintangehalten werden?**

In der Auswertung sollen sodann statistische Zusammenhänge erhoben werden, etwa ob signifikante Zusammenhänge zwischen Dokumentationsintensität und Größe des Unternehmens bestehen. Hierzu sollen in allgemeinen Fragen geeignete Daten erfasst werden.

6.2. Begründung

Im Wesentlichen begründen sich die Forschungsfragen aus den rund um Beratungsdienstleistungen entstehenden Informationsasymmetrien im Kontext der praktischen Umstände.

Forschungsfrage 1 ergibt sich als zentraler Forschungsansatz bereits aus dem allgemeinen Erkenntnisinteresse und der Forschungslücke. Die Ergebnisse werden vor dem Hintergrund der Neuen Institutionenökonomie und des Konzeptes der Leistungsartefakte zu interpretieren sein und weisen erwarteterweise Zusammenhänge zu verschiedensten im Theorieteil behandelten Aspekten wie z.B. Evaluation auf. Die Struktur begründet sich aus den Ansätzen der Phasenmodelle der Unternehmensberatung.

Forschungsfrage 2 begründet sich aus den dargelegten Standardisierungs- und Professionalisierungsansätzen rund um Compliance-Management und geht hierbei näher auf die zusätzlichen Aspekte von Beschaffung und Evaluation ein, zu denen ein breiterer Diskurs in der Literatur festzustellen war.

Forschungsfrage 3 liefert im Weiteren Tiefenerkenntnisse zu den konkreten Beweggründen zur Etablierung von Dokumentationsmaßnahmen rund um die Neue Institutionenökonomie.

7. Forschungsdesign

In diesem Kapitel werden nun die Zielgruppe und die damit verbundenen Herausforderungen beschrieben und das Vorgehen in der empirischen Untersuchung dargelegt.

7.1. Methodisches Vorgehen

Ziel der gegenständlichen Arbeit ist es, die Usancen hinsichtlich der Dokumentation von Beratungsleistungen insbesondere in größeren Unternehmen zu erheben. Aus Gründen der Erzielung einer ausreichenden Zahl an Beantwortungen sowie einer effizienten, nutzbringenden Durchführung (vgl. Liebig, Matiaske & Rosenbohm, 2017, S. 645 ff.) wurde die gegenständliche Studie im Wege einer Online-Befragung durchgeführt. Ziel war es hierbei, eine möglichst große Zahl an vor allem größeren Unternehmen zu erreichen, wobei auch kleinere Unternehmen nicht prinzipiell ausgeschlossen werden sollten.

Die Fragebogeninhalte wurden aus den theoretischen Erkenntnissen strukturiert, die diversen Items wurden hierbei im Rahmen vorgelagerter Experteninterviews geprüft und ergänzt, wie untenstehend noch näher dargelegt wird. Der finale Fragebogen wurde sodann einer Pretestung durch Befragung ausgewählter fachlich geeigneter Personen unterzogen. Nach kleineren Adaptionen erfolgte sodann der Versand via E-Mail an die Befragungszielgruppe wie untenstehend dargelegt.

7.2. Zielgruppe und Herausforderung

Wesentliche Zielgruppe der Befragung sind größere Unternehmen. Die Wirtschaftskammer Österreich (2017a) definiert Kleinstunternehmen mit einer Größe von bis zu neun Mitarbeitern, mit einem Umsatz von unter zwei Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von unter zwei Millionen Euro. Kleinunternehmen

werden mit einer Mitarbeiteranzahl bis 49 Personen, einem Umsatz von kleiner als zehn Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von bis zu zehn Millionen Euro definiert, mittlere Unternehmen weisen einen Mitarbeiterstand von bis zu 249 Mitarbeitern auf, der Umsatz liegt bis 50 Millionen Euro oder die Bilanzsumme bis 43 Millionen Euro. Großunternehmen werden ab 250 Mitarbeitern definiert, bzw. ab einem Umsatz von über 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von 43 Millionen Euro.

Wesentlichste Größe für die statistische Größe gemäß Wirtschaftskammer Österreich (2017a) ist die Anzahl der Mitarbeiter. Dies deckt sich mit der anzunehmenden Möglichkeit der Beantwortung einer Umfrage, bei welcher die Anzahl der Mitarbeiter am ehesten als einem Respondenten geläufig einzustufen sein wird. Dennoch soll in der Befragung auch der Umsatz erhoben werden, um Gegenkontrollen zu ermöglichen. Ebenfalls mit aufgenommen wurden die Abfrage von Branchenzugehörigkeit und sonstigen Aspekten zum Unternehmen wie die Einordnung als internationales Unternehmen.

In Kenntnis der Professionalisierung von Compliance-Prozessen im Verhältnis zur Größe der Betriebe ist zu erwarten, dass die Definition als Großunternehmen ab 250 Mitarbeitern möglicherweise als alleinige Kategorie zu niedrig angesetzt scheint. So scheint es im gegenständlichen Fall geboten, eine weitere Differenzierung vorzunehmen, die zwischen Groß- und Größtunternehmen unterscheidet.

Die Größenklassen für die Statistik zu Unternehmen und unselbstständig Beschäftigten (Wirtschaftskammer Österreich, 2017b, Unternehmen und unselbstständig Beschäftigte – Detaillierte Größenklassen) weisen ebenfalls eine detailliertere Differenzierung wie folgt auf:

Unternehmen und unselbständig Beschäftigte Größenklassenauswertung nach Sparten

Dezember 2017

Beschäftigtengrößengruppen (unselb. Beschäftigte)	Unternehmen ¹		Unselbständig Beschäftigte ²	
	Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %
(...)				
ALLE SPARTEN				
0-4	469.586	88,7	179.317	7,5
5-9	26.935	5,1	176.562	7,4
10-19	16.099	3,0	216.900	9,1
20-49	10.628	2,0	321.516	13,5
50-99	3.178	0,6	219.251	9,2
100-149	1.137	0,2	137.184	5,8
150-199	591	0,1	101.664	4,3
200-249	370	0,1	82.463	3,5
250-499	701	0,1	239.789	10,1
500-999	285	0,1	191.835	8,1
1.000+	183	0,0	515.520	21,6
Gesamt	529.693	100,0	2.382.001	100,0

Abbildung 13: Unternehmen und Mitarbeiterzahlen, verkürzte Darstellung (Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, 2017b)

In einer Vereinfachung dieser Differenzierung wird für die Befragung eine Differenzierung ab 1000 Mitarbeitern und ab 250 Mitarbeitern vorgenommen und ansonsten der klassischen KMU-Definition wie bereits dargelegt gefolgt.

Wie sich in der Recherche möglicher Kontaktdaten zeigte, waren Marketingdaten lediglich als Unternehmensdaten nach Umsatzgröße sortiert verfügbar. Aus diesem Grund wurde ein Datensatz der 1000 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs als primärer Datenbestand zur Durchführung der Befragung genutzt, um eine ausreichende Anzahl an Beantwortungen durch größere Unternehmen zu erreichen. Die kleinsten Unternehmen in diesem Datenbestand wiesen einen Jahresumsatz von ca. 100 Millionen Euro auf.

Aufgrund der Zusendung des Onlinefragebogens im Wesentlichen an allgemeine Mailadressen und der damit verbundenen niedrig zu erwartenden Antwortquote konnte zur Optimierung der Antwortquote weiters eine Aussendung des Fragebogens im Wege zweier wirtschaftlicher Fachvertretungsorganisationen an

deren Mitglieder durchgeführt werden. Vor allem aus diesem Grund ergeben sich unter den Respondenten auch Antworten für kleinere betriebliche Strukturen.

7.3. Vorgelagerte Experteninterviews, Entwicklung des Fragebogens

Aufbauend auf den im Theorieteil ersichtlichen Grundlagen sowie Praxiserfahrungen aus der Tätigkeit des Autors wurde ein bewusst allgemein gehaltener Grundkatalog an ersten Items für den finalen Fragebogen erstellt. Es erfolgte sodann eine validierende Prüfung und Ergänzung bzw. Detaillierung durch eine Durchführung von fünf strukturierten Experteninterviews, die mit drei geeigneten Kommunikationsverantwortlichen von Unternehmen und zwei etablierten Beratern im betreffenden Bereich geführt wurden.

Der Verlauf der Gespräche wurde derart angelegt, dass die Bereiche anhand des Leitfadens (siehe Anhang Punkt 13.1) erst offen abgefragt wurden und anschließend eine gestützte Abfrage erfolgte. Wurde ein Element als vorliegend bestätigt, so fand es in den finalen Fragebogen Eingang. Die schlussendlichen Ergebnisse finden sich im Fragebogen dargestellt (sh. Anhang Punkt 13.2 f.).¹⁸

Das Fragebogendesign stellt bewusst auf möglichst wenigen offenen Fragestellungen ab. Die Fragen 17 und 18 zu Fragen der Überregulierung dienen der Generierung weitergehender Erkenntnisse, orientieren sich nicht auf die konkret gegenständliche Fragestellung und werden in der gegenständlichen Arbeit nicht vollständig bearbeitet, aber mit einbezogen.

¹⁸ Auf eine detaillierte Abbildung der Ergebnisse wird aufgrund der diesbezüglichen Schlüssigkeit des finalen Fragebogens aus Aufwandsgründen verzichtet.

7.4. Pretest

Im Rahmen eines Pretests wurde der Fragebogen mit geeigneten ausgewählten Personen einer Voruntersuchung unterzogen. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse erfolgten rein textliche Optimierungen zur Verbesserung der Verständlichkeit und geringere Veränderungen im Ablauf und der grafischen Darstellung.

7.5. Durchführung der Befragung

Die technische Abwicklung (nicht jedoch die Analyse) der Befragung erfolgte durch ein Marktforschungsinstitut im Zeitraum von 10. November 2018 bis 17. November 2018 und wurde beendet, sobald die geforderte Mindestzahl von 100 Beantwortungen erreicht war.¹⁹ Die Kontaktaufnahme mit den Respondenten erfolgte wie bereits dargelegt via E-Mail-Aussendung an einen Datensatz der 1.000 umsatzstärksten Unternehmen Österreichs sowie im Wege zweier wirtschaftlicher Fachvertretungsorganisationen als Aussendung an deren Mitglieder.

¹⁹ Ziel der Befragung war die Generierung von 200 Beantwortungen, was jedoch trotz Erinnerungsaussendungen nicht erreicht werden konnte.

8. Studienergebnisse

Im Folgenden werden nunmehr die wesentlich erscheinenden Studienergebnisse dargestellt. Hinsichtlich der Interpretation der Studienergebnisse ist ausdrücklich darauf zu verweisen, dass die Kategorie der strategischen Kommunikation realiter eine Überkategorie zur Kategorie Public Affairs bzw. Lobbying darstellt. Eine Unterscheidung ist nicht trennscharf möglich, jedoch ist bei Interpretation davon auszugehen, dass die Kategorie der Public Affairs prinzipiell einen Teilbereich der strategischen Kommunikation abbildet. Aus diesem Grund wird in der Analyse fokussiert auf die Beantwortungen der strategischen Kommunikationsberatung eingegangen und es werden lediglich solche Punkte hervorgehoben, die im Bereich Public Affairs bzw. Lobbying besonders auffallend erscheinen.

8.1. Stichprobenbeschreibung

Wie bereits dargelegt wurde, wurden zur Befragung mehrheitlich größere Unternehmen kontaktiert. Dies zeigt sich nunmehr auch anhand der gewonnenen Daten der Stichprobe, wie Abbildung 14 zeigt: 44 % der Betriebe sind definitionsgemäß (Wirtschaftskammer Österreich, 2017a) Großbetriebe, 62 % der Unternehmen sind zumindest als Mittelbetriebe einzuordnen.

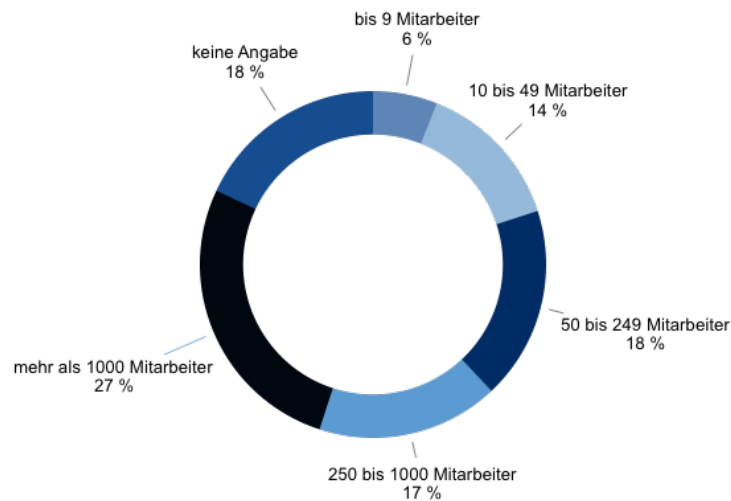


Abbildung 14: Betriebsgrößen in der Stichprobe, n=100 (Quelle: eigene Darst.)

Werden die Beantwortungen ohne Angabe in der Verteilung der Betriebsgrößen nicht hinzugerechnet, so sind 76 % der Teilnehmer zumindest Mittelbetriebe, 54 % der Teilnehmer Großbetriebe.

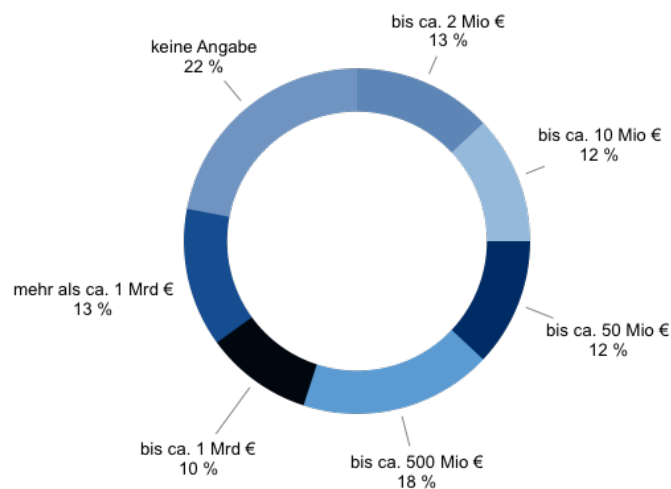


Abbildung 15: Umsatzverteilung in der Stichprobe, n=100 (Quelle: eigene Darst.)

Ähnlich verhält sich dies anhand des Umsatzes, wie sich in Abbildung 15 zeigt. Es zeigt sich somit, dass die Stichprobe prinzipiell größere Betriebe abbildet und daher geeignet ist, Erkenntnisse hinsichtlich größerer Betriebe zu generieren.

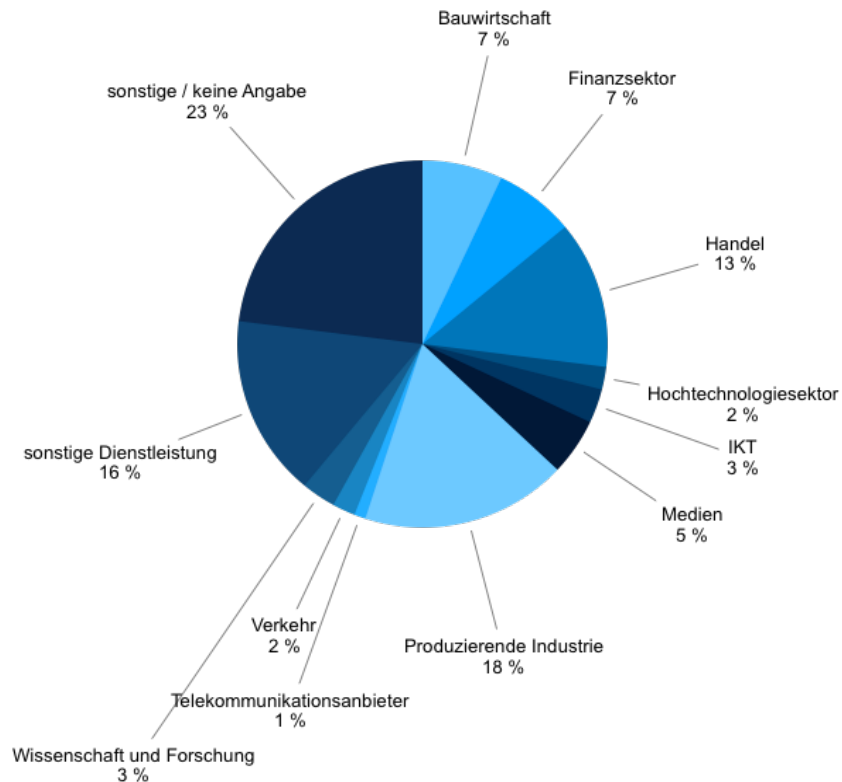


Abbildung 16: Branchenverteilung der Stichprobe. n=100 (Quelle: eigene Darst.)

Die Branchenverteilung fällt sehr breit aus, wie Abbildung 16 zeigt. Aufgrund der jeweils geringen Fallanzahl scheint eine nähere Behandlung der Branchen in der Analyse jedoch tendenziell nicht sinnvoll.

Hervorstechend aus der Struktur sind die Branchen der produzierenden Industrie mit 18 %, der sonstigen Dienstleistung mit 16 % und des Handels mit 13 %. Dass 23 % keine Angaben zu Branche machten, könnte möglicherweise mit Datenschutzüberlegungen begründbar sein, da die Abfrage der Daten am Schluss der Umfrage erfolgte. Grundsätzlich zeigen sich auch unter den Antworten ohne Angaben meist sinnvolle Beantwortungen.

Im Weiteren wird auf die Branchenzugehörigkeit analytisch nicht eingegangen, da die jeweiligen Fallanzahlen zu gering ausfallen und hieraus eine schlüssige Analyse nicht möglich scheint.

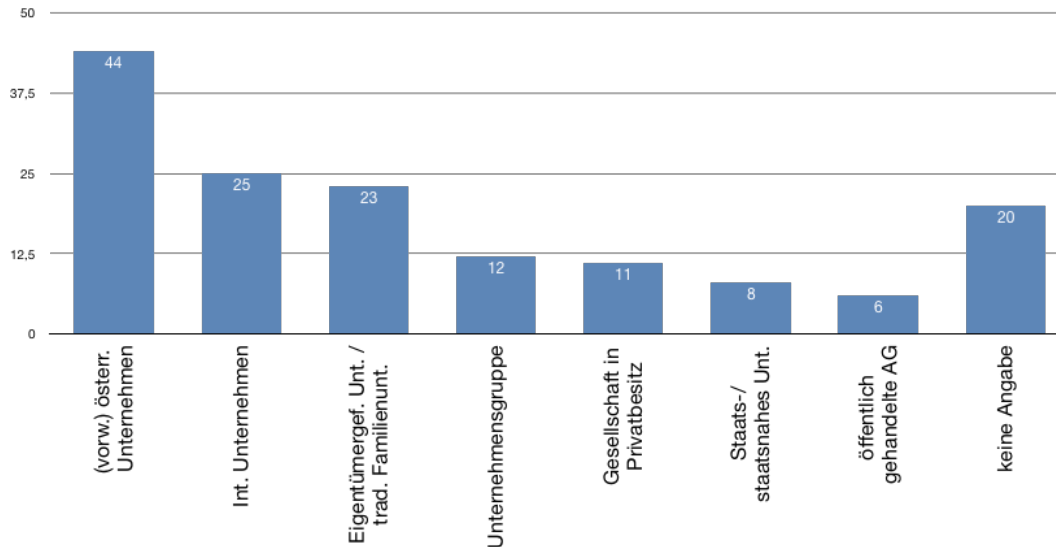


Abbildung 17: Unternehmenseinordnung (Mehrfachausw. mögl.), n=100 (Quelle: eigene Darst.)

44 % der Teilnehmer ordneten ihr Unternehmen als vorwiegend österreichisches Unternehmen ein, bei 25 % handelte sich es um ein internationales Unternehmen. Eine Überschneidung hierzu bestand jedoch lediglich bei 2 %. Für weitere Angaben²⁰ darf auf Abbildung 17 verwiesen werden.

Die in Abbildung 18 dargestellten Tätigkeitsbereiche der Respondenten fallen erwartbar aus: So gaben 46 % an, für die ganzheitliche Unternehmenskommunikation verantwortlich zu sein, sowie 42 % für Public Relations. 37 % fungierten als Pressesprecher des Unternehmens. Ein Anteil von 40 % war für Marketingaufgaben verantwortlich. 23 % der Respondenten übten eine Geschäftsführungs- oder Vorstandsfunktion mit Kommunikationsverantwortung aus.

²⁰ Die Angabe von lediglich 11 % zu Gesellschaften in Privatbesitz erscheint im Kontext von 23 % eigentümergeführten Unternehmen / Familienunternehmen nicht plausibel und ist möglicherweise einem Missverständnis geschuldet, dass die Auswahl nach dem Prinzip „entweder-oder“ getroffen wurde.

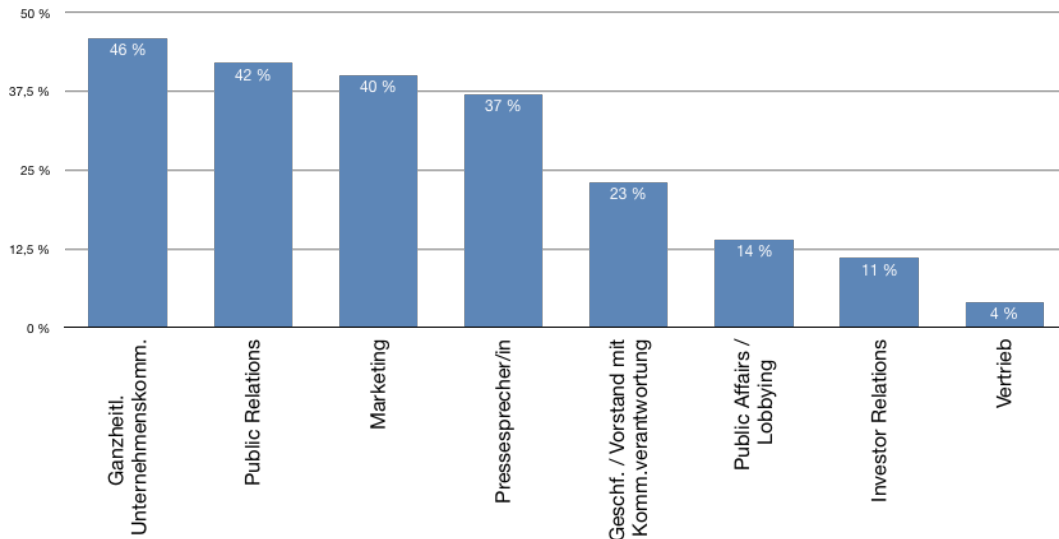


Abbildung 18: Zuständigkeiten der Respondenten, n=100 (Mehrfachausw. mögl.), n=100
(Quelle: eigene Darst.)

Erwartungsgemäß untergeordnet waren die Verantwortlichkeiten für Lobbying bzw. Public Affairs und Investor Relations²¹ mit 14 % bzw. 11 % und Vertrieb mit 4 %.

Abbildung 19 zeigt, welche Beratungsleistungen in den vergangenen etwa drei Jahren im Verantwortungsbereich des Respondenten bezogen wurden. Die für die Untersuchung wesentlichen Leistungen zu strategischer

²¹ Auffällig ist hierbei, dass der Bereich Investor Relations typischerweise börsennotierte Gesellschaften betrifft, was lediglich auf 6 % zutrifft. 14 % gaben eine Zuständigkeit für Public Affairs oder Lobbying an, was angesichts der häufigen Endverantwortlichkeit auf Geschäftsführungsebene als nicht unerwartet einzustufen ist.

Kommunikationsberatung wurden in 38 % der Fälle bezogen, jene zu Lobbying bzw. Public Affairs in 11 % der Fälle.

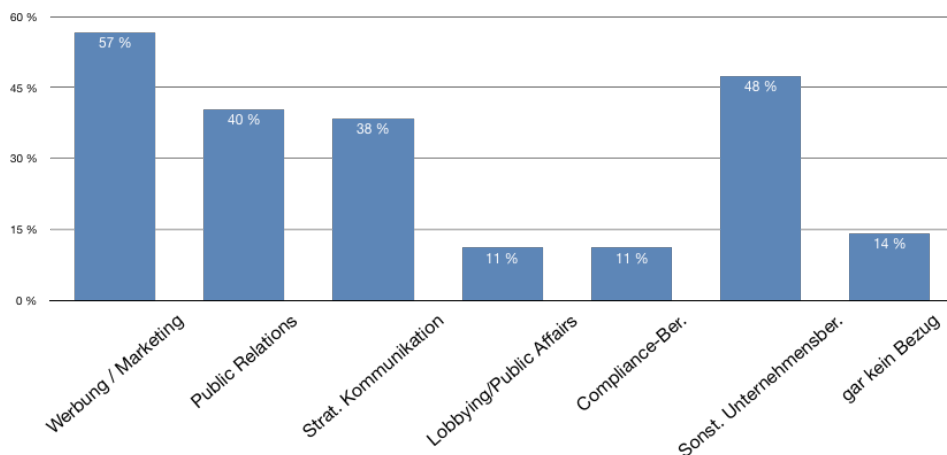


Abbildung 19: Bezogene Beratungsleistungen in den letzten ca. 3 Jahren (Mehrfachausw. möglich), n=99 (Quelle: eigene Darst.)

Im Schnitt wurden zwei Beratungsarten bezogen ($M = 2,03$, $SD = 1,36$).

8.2. Elemente und Auftragsphasen

Anknüpfend an das Phasenmodell der Unternehmensberatung wurde das Vorliegen von Elementen im Rahmen der Auftragsphasen der Beratung erhoben.

In der in Abbildung 20 dargestellten Phase der Projektanbahnung typischer Projekte in der strategischen Kommunikationsberatung erfolgen Anfragen betreffend der Dienstleisterselektion zu 60 % als Ausschreibung an mehrere Dienstleister und zu 49 % als Anfrage an wenige ausgewählte Dienstleister. Es ist daher von einer ausschreibungsorientierten Vergabetendenz zu sprechen. Die Weitergabe der grundlegenden Informationen („Briefing“) hält sich die Waage zwischen Ausführung im Rahmen eines persönlichen Termins (49 %) und der Ausführung in schriftlicher Form (46 %). 54 % der Respondenten gaben an, dass weitere Rückfragen und Abstimmungen im Rahmen persönlicher Termine erfolgen, jeweils etwa zwei Drittel gaben die Vornahme von Abstimmungen bzw. Rückfragen via E-Mail (68 %) oder Telefon (62 %) an.

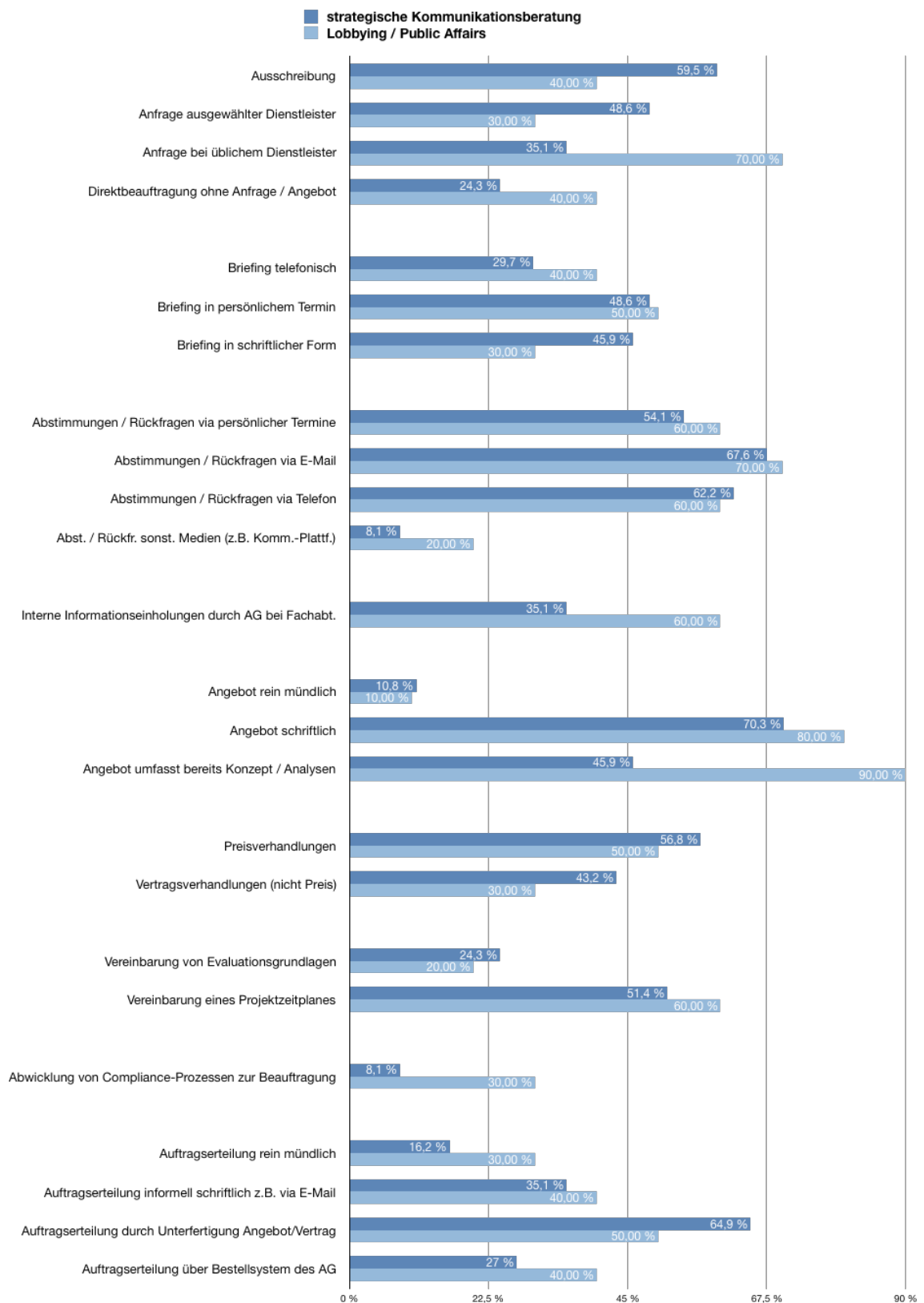


Abbildung 20: Elemente der Projektanbahnungsphase (Mehrfachauswahl), SKB n=37, L/PA n=10 (Quelle: eigene Darst.)

Abseits der Abwicklungsform von persönlichen Terminen, Telefon oder E-Mail besitzen sonstige elektronische Medien kaum Relevanz: Lediglich 8 % der Respondenten gaben eine Nutzung sonstiger Medien wie etwa eines Ausschreibungsportals oder einer unternehmensseitigen Kommunikationsplattform zur Abwicklung von Abstimmungen und Rückfragen an.

Für etwa ein Drittel der Befragten sind interne Informationseinholungen Teil eines typischen des Prozesses (35 %). 70 % erhalten schriftliche Angebote bzw. Kostenabschätzungen und für 46 % sind Konzeptionen oder Analysen bereits typisch Teil des Angebotes. Evolutionsgrundlagen werden etwa von etwa einem Viertel der Unternehmen spezifisch vereinbart (24 %), spezifische Compliance-Prozesse kommen bei lediglich 8 % zum Tragen. Immerhin 16 % gaben die Durchführung einer rein mündlichen Auftragserteilung an, was 65 % der Unternehmen gegenübersteht, die eine offizielle Auftragserteilung durch Unterfertigung von Angebot oder Vertrag durchführen. 27 % greifen im Rahmen der Beauftragung auf ein unternehmensinternes Bestellsystem zurück, 35 % führen eine informelle schriftliche Auftragserteilung via E-Mail durch. In einer näheren Überprüfung der Daten zeigte sich [Var. *f4a_22_24_s_zählung*], dass 81 % der Unternehmen mindestens eine der Formen schriftlicher Auftragserteilungen nutzen ($M = 1,57$, $SD = 0,63$).

Eingehend auf die Projektanbahnung im Bereich Public Affairs bzw. Lobbying ist hervorzuheben, dass die Beauftragungsstruktur sich bei 70 % – auf die geringe Fallzahl von 10 Respondenten ist jedoch zu verweisen – auf Anfragen bei üblichen Dienstleistern fokussiert. 40 % führen hierbei eine direkte Beauftragung ohne Anfrage bzw. Angebot durch. Häufigste Form der Verteilung grundlegender Information ist die Durchführung eines persönlichen Termines mit 50 %, Abstimmungen erfolgen am Häufigsten via E-Mail (70 %), zu jeweils 60 % via Telefon und im Wege persönlicher Termine.

Im Vergleich zu strategischer Kommunikationsberatung erfolgt fast doppelt so oft eine interne Informationseinholung bei den Fachabteilungen des Unternehmen, nämlich zu 60 %. Kostenabschätzungen bzw. Angebote ergehen mehrheitlich schriftlich, nämlich zu 80 %. Die deutlich überwiegende Mehrheit der

Unternehmen erhält bereits als Teil des Angebotes Konzeptionen oder Analysen (90 %). Abwicklungsspezifische Compliance-Prozesse werden im Bereich von Public Affairs von 30 % der Unternehmen angegeben, was mehr als der dreifache Wert des Bereiches der strategischen Kommunikationsberatung darstellt.

In der in Abbildung 21 dargestellten Phase der Projektabwicklung werden bei der Dienstleistung in der strategischen Kommunikationsberatung in einem sehr hohen Grad von 84 % der Fälle bei Beginn des Auftrages schriftliche Konzeptionen oder Planungen übermittelt. Rückfragen und Abstimmungen erfolgen am Häufigsten via E-Mail (84 %) und nahezu gleich häufig im Rahmen persönlicher Termine (81 %). Abstimmungen und Rückfragen via Telefon kommen zu 73 % vor. Sonstige elektronische Medien spielen wie bereits in der Projektanbahnung eine untergeordnete Rolle, jedoch steigt der Nutzungsgrad diesbezüglicher Kommunikationsplattformen auf ca. das Zweieinhalbfache (19 %). 40 % geben an, dass im Rahmen der Abwicklung auch interne Informationsabholungen bei Fachabteilungen zu Beantwortung von Rückfragen notwendig sind, ein direkter Kontakt des Dienstleisters mit Fachabteilungen erfolgt zu 30 %. Auch während des Projektes werden schriftliche Analysen oder Konzeptionen übermittelt: 57 % der Unternehmen geben solches an. Beratungsleistungen werden im Wesentlichen in schriftlicher Form und mündlich in Form von persönlichen Terminen erbracht (jeweils 68 %), Beratungsleistungen in mündlicher Form im Wege von Telefonaten haben eher untergeordnete Bedeutung (32 %). Generell verweisen ist darauf, dass diese Werte jeweils nur einen Teil der Beratungsleistungen abbilden dürften (vgl. Formulierung *wesentliche Beratungsleistungen* in der Befragung). Sonstige Dienstleistungen wie etwa Durchführung von Terminen mit Dritten kommen bei 27 % vor. Zwischenberichte erfolgen mehrheitlich in schriftlicher Form, nämlich zu 62 %, sowie zu 54 % in Form persönlicher Termine. Auch telefonische Zwischenberichte kommen häufiger vor: Dies wird von 46 % der Unternehmen angegeben. Spezifisch auftraggeberseitig vorgegebene schriftliche Berichtssysteme wie etwa ein Onlineportal oder Formulare kommen immerhin bei 22 % der Unternehmen zum Einsatz. Eigenständige unternehmensseitige Dokumentationen erfolgen bei 43 % der Unternehmen.

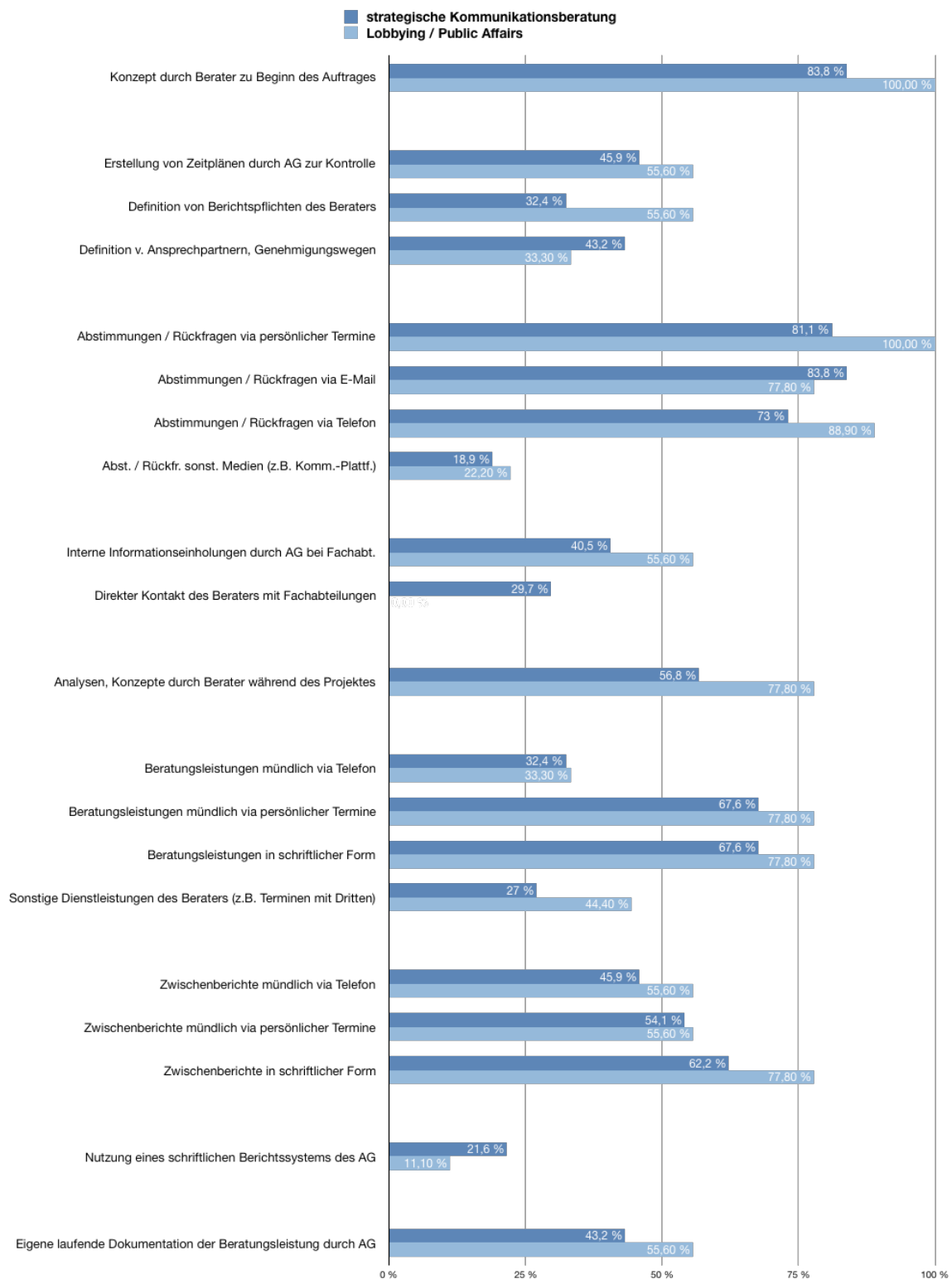


Abbildung 21: Elemente der Projektabwicklungsphase (Mehrfachauswahl),
SKB n=37, L/PA n=9 (Quelle: eigene Darst.)

Eingehend auf Leistungen im Bereich Public Affairs bzw. Lobbying in der Phase der Abwicklung ist explizit darauf hinzuweisen, dass sämtliche – also 100 % – der

Unternehmen den Erhalt schriftlicher Konzeptionen oder Planungen zu Beginn des Auftrages angeben. Deutlich häufiger als bei strategischer Kommunikationsberatung werden auch spezifische Berichtspflichten des Dienstleisters festgelegt: Dies ist bei 56 % der Unternehmen der Fall. 100 % der Unternehmen geben an, dass Abstimmungen und Rückfragen im Rahmen persönlicher Termine erfolgen, sowie bei 89 % im Wege von Telefon und zu 78 % Wege von E-Mail. Mehrheitlich (56 %) erfolgen interne Informationseinholungen bei Fachabteilungen, was eine erhöhte Rückfragequote gegenüber der strategischen Kommunikationsberatung darstellt. Direkter Kontakt von Dienstleistern im Bereich Public Affairs bzw. Lobbying mit Fachabteilungen kommt hingegen gänzlich nicht vor. Die Erbringungen von Dienstleistungen im gegenständlichen Bereich ist gegenüber der strategischen Kommunikationsberatung offenbar konzeptionsintensiver: 78 % der Unternehmen erhalten schriftliche Analysen oder Konzeptionen auch während des laufenden Projektes, trotz einer Angabe von 100 % Erhalt von Konzeptionen zu Projektbeginn.

Die wesentlichen Dienstleistungen werden mündlich in Form persönlicher Termine sowie in schriftlicher Form (jeweils 78 %) erbracht. Die Erbringung sonstiger Dienstleistungen z.B. die Durchführung von Terminen mit Dritten, wird mit 44,4 % der Respondenten angegeben²². Schriftliche Zwischenberichte sind mit 78 % die häufigste Zwischenberichtsform, was Deckung mit der Angabe schriftlicher Analysen während des Projektes steht. Weitere Zwischenberichte ergehen zu 56 % mündlich, dies telefonisch oder im Rahmen eines persönlichen Termins. Ein vorgegebenes schriftliches Berichtssystem wird lediglich zu 11 % angegeben. 56 % der Unternehmen führen jedoch eigene laufende unternehmensseitige Dokumentationen der Dienstleistungen durch, was etwa ein Viertel über dem Wert für strategische Kommunikationsberatung liegt.

²² Hierzu ist darauf zu verweisen, dass die reale Quote im Bereich Public Affairs bzw. Lobbying vermutlich höher liegt und es sich hierbei möglicherweise nicht vollständige Antworten aufgrund der Bezeichnung als *sonstige Dienstleistungen* in der Einleitung handelt.

Der Mittelwert der angegebenen Zahl an Elementen für Lobbying- bzw. Public-Affairs-Projekte liegt höher ($M = 11,56$, $SD = 3,4$) als jener für strategische Kommunikationsberatung ($M = 10,11$, $SD = 5,14$), jedoch lässt sich aufgrund der Standardabweichung hieraus keine relevante Schlussfolgerung ziehen.

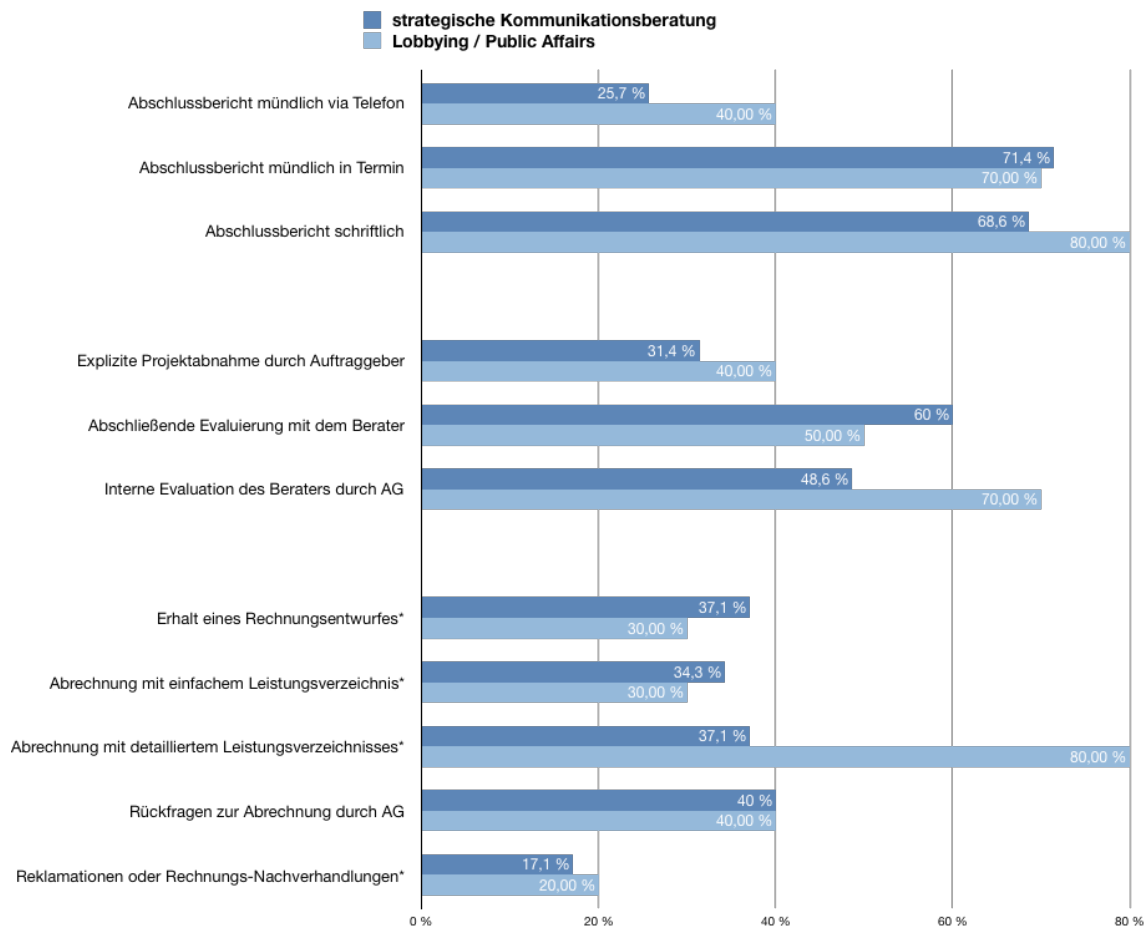


Abbildung 22: Elemente der Projektnachbereitungsphase (Mehrfachauswahl),
SKB n=35, L/PA n=9 (Quelle: eigene Darst.)
(* gilt auch für Zwischenrechnungen)

Die Phase der Projektnachbereitung wird in Abbildung 22 dargestellt: Es erhalten 71 % der Unternehmen einen Abschlussbericht im Rahmen eines persönlichen Termins, 69 % erhalten diesen (auch) in schriftlicher Form. In 26 % der Fälle kommen Abschlussberichte in rein mündlicher Form im Rahmen eines Telefonates vor. 60 % der Unternehmen führen eine abschließende Evaluierung und Nachbereitung gemeinsam mit dem Dienstleister durch. Eine interne Evaluation erfolgt weniger häufig, nämlich zu 49 %. Leistungsverzeichnisse sind im Bereich der strategischen Kommunikationsberatung trotz des direkten

Zusammenhanges mit Rechnungsfreigaben von keiner übermäßigen Bedeutung: Lediglich 57 % der Unternehmen erhalten mindestens eine der beide Arten eines Leistungsverzeichnisses ($M = 1,25$, $SD = 0,44$). Es erhalten 37 % der Unternehmen ein detailliertes Leistungsverzeichnis, 34,3 % ein einfaches Leistungsverzeichnis.

Im Bereich Public Affairs bzw. Lobbying haben schriftliche Abschlussberichte eine größere Bedeutung: 80 % der Unternehmen erhalten solche. Eine interne Evaluation des Dienstleisters erfolgt bei 70 % der Unternehmen. 80 % der Unternehmen erhalten hinsichtlich Dienstleistungen im Bereich Public Affairs bzw. Lobbying ein detailliertes Leistungsverzeichnis, was mehr als den doppelten Wert verglichen zu Dienstleistungen im Bereich strategischer Kommunikationsberatung darstellt. Einfache Leistungsverzeichnisse kommen in 30 % der Fälle vor. Der Wert von 80 % verändert sich hierbei nicht, wenn erhoben wird, welcher Anteil an Unternehmen zumindest eine der beiden Leistungsverzeichnisarten erhält. Somit ergibt sich, dass manche Unternehmen sowohl einfache als auch detaillierte Leistungsaufstellungen erhalten ($M = 1,38$, $SD = 0,52$).

8.3. Operative Dokumentation

Hinsichtlich der operativen Dokumentation von Beratungsdienstleistungen im Bereich strategischer Kommunikation bzw. Lobbying und Public Affairs werden von der überwiegenden Mehrheit der Unternehmen Auftrags- und Abschlussdokumente wie etwa Angebote und Abschlussberichte abgelegt (81 %). Etwa zwei Drittel der Unternehmen (65 %) legen auch Dokumente zu wesentlichen Schritten des Projektes ab, etwa ein Drittel (35 %) versucht, möglichst den gesamten Projektverlauf in allen Details abzulegen.

Etwa die Hälfte der Unternehmen führt eigenständig Dokumentationen über das Projekt durch (51 %), z.B. durch Verfassung von Gesprächsprotokollen oder Tagebuchführung. Dies steht im Wesentlichen in Deckung mit den Angaben zur

Phase der Projektabwicklung (43 % im Bereich strategischer Kommunikationsberatung und 55 % im Bereich Public Affairs bzw. Lobbying).

13,5 % der Unternehmen stellen den Dienstleistern Tools zu Projektdokumentation, etwa als Internetlösung oder Formulare, zur Verfügung. Die genaue Dokumentation von Terminen mit Dritten, die durch den Dienstleister durchgeführt werden – wie etwa Kontakte im Bereich Public Affairs –, werden hier von etwa einem Drittel der Unternehmen (32 %) gefordert. Im Rahmen der Zahlungsfreigabe werden von 45,9 % spezielle Leistungsnachweise wie Berichte oder Leistungsaufstellungen etwa durch die Buchhaltung eingefordert.

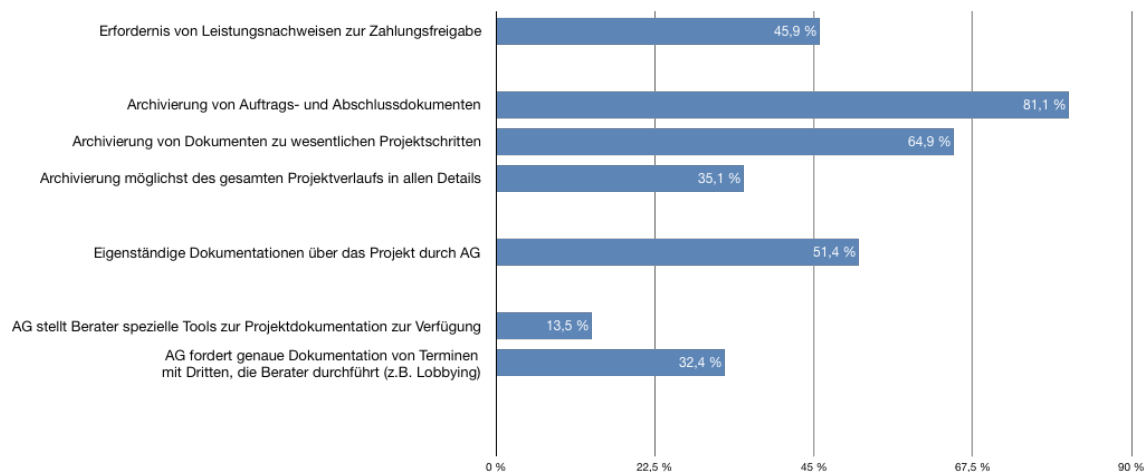


Abbildung 23: Operative Dokumentation (Mehrfachauswahl), n=37 (Quelle: eigene Darst.)

8.3.1. Standardisierung

In 39 % der Unternehmen bestehen keine standardisierten Vorgaben bzw. Richtlinien zur Beschaffung von Kommunikationsberatungsdienstleistungen,

weitere bestehen in 44 % der Unternehmen keine Vorgaben zur Dokumentation und in 49 % keine Vorgaben zur Evaluation.²³

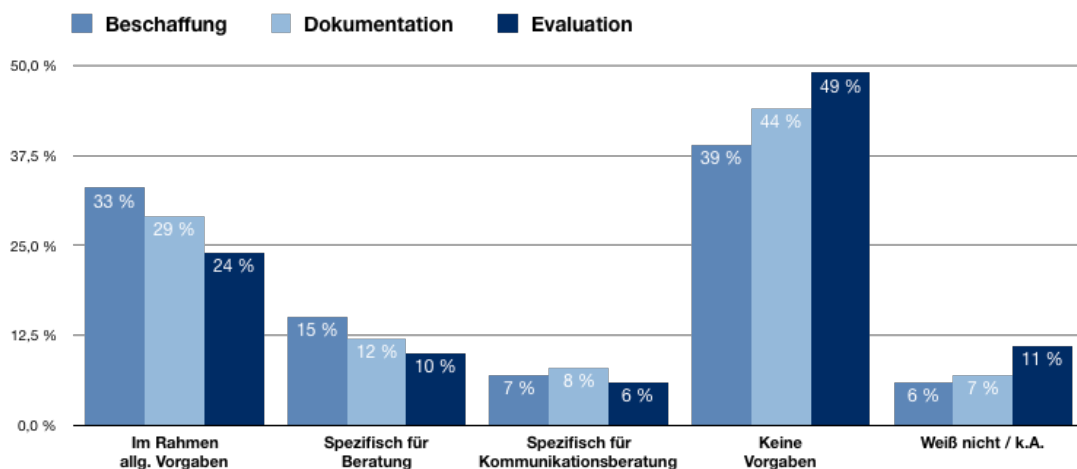


Abbildung 24: Standardisierte Vorgaben / Richtlinien zu Beschaffung, Dokumentation und Evaluation, n=100 (Quelle: eigene Darst.)

Ein Drittel der Unternehmen (33 %) wendet bei der Beschaffung allgemeine Vorgabe an, 15 % weisen Vorgaben spezifisch für Beratungsdienstleistungen aller Art auf und 7 % der Unternehmen aller Art weisen spezifisch Richtlinien bzw. Vorgaben zur Beschaffung von Kommunikationsberatungsdienstleistungen auf.

Richtlinien zur Dokumentation sind etwas weniger verbreitet: 44 % der Unternehmen weisen keinerlei diesbezügliche Vorgaben auf. 29 % der Unternehmen wenden allgemeine Vorgaben an, 12 % spezifische Vorgaben für Beratungsdienstleistungen und 8 % spezifische Dokumentationsvorgaben für Kommunikationsberatungsdienstleistungen.

Am wenigsten verbreitet sind Vorgaben bzw. Richtlinien für die Evaluation von Kommunikationsberatungsdienstleistungen: Etwa die Hälfte der Unternehmen (49 %) haben hierfür keinerlei Vorgaben. In etwa einem Viertel der Unternehmen (24 %) bestehen allgemein angewandte Vorgaben, 10 % der Unternehmen

²³ Dies betrifft somit sämtliche Leistungen der Kommunikationsberatung und ist als allgemeine Abfrage angelegt.

haben spezifische Vorgaben zur Evaluation von Beratungsdienstleistungen und 6 % der Unternehmen Vorgaben spezifisch für Kommunikationsberatungsdienstleistungen.

8.3.2. Umsetzung standardisierter Maßnahmen

Hinsichtlich der spezifisch vorliegenden Richtlinien wurden im Weiteren detaillierende Abfragen vorgenommen, wie nun in Abbildung 25 ff. dargestellt werden darf.

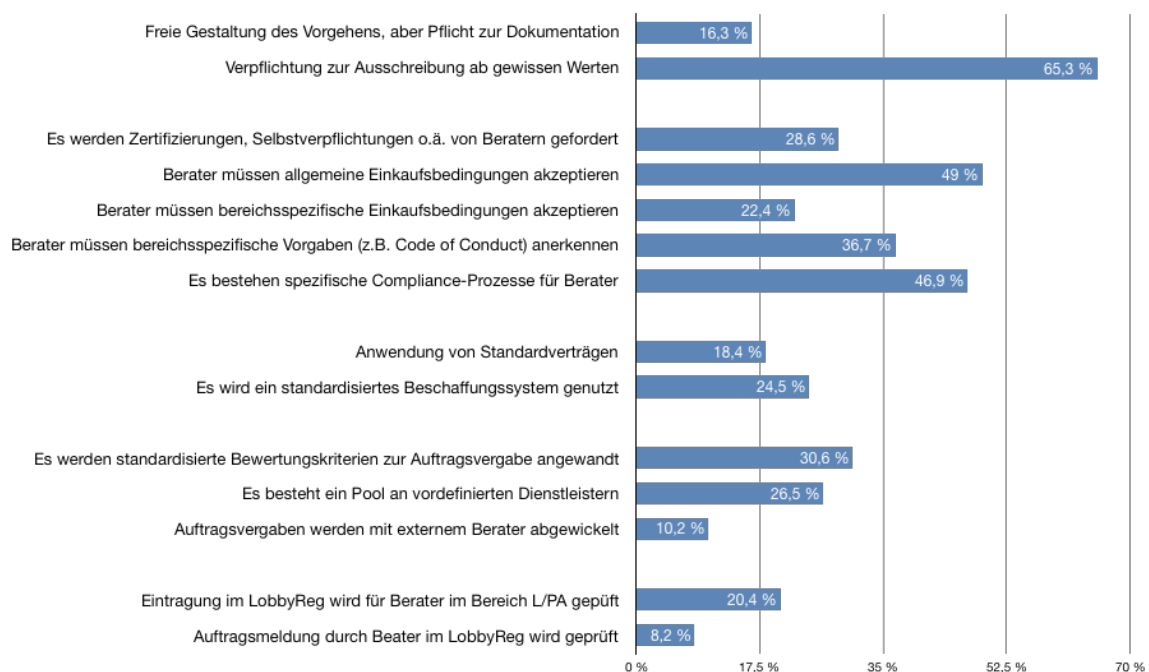


Abbildung 25: Operative Richtlinien für Beschaffung von Kommunikationsberatungsdienstleistungen (Mehrfachauswahl), n=49 (Quelle: eigene Darst.)

65 % der Unternehmen, in denen standardisierte Vorgaben bestehen, verpflichten ihre Mitarbeiter, ab gewissen Auftragswerten, Ausschreibungen durchzuführen. 47 % geben an, dass spezifische Compliance-Prozesse für Dienstleister in diesem Bereich vorliegen. In etwa der Hälfte (49 %) der Unternehmen mit standardisierten Vorgaben bestehen allgemeine Einkaufsbedingungen, die die Dienstleister zu akzeptieren haben. Mehr als ein Drittel der Unternehmen (37 %) schreibt den Dienstleistern vor, sich an

fachspezifische Vorgaben wie z.B. einen Verhaltenskodex zu halten, standardisierte Bewertungskriterien für die Auftragsvergabe kommen ebenfalls in etwa einem Drittel der Unternehmen (31 %) zur Anwendung.

Ein standardisiertes Beschaffungssystem der Abwicklung von Beauftragungen liegt bei einem Viertel der Unternehmen (25 %) mit Richtlinien zur Beschaffung vor. 20 % der Unternehmen achten bei Dienstleistern im Bereich Public Affairs bzw. Lobbying auf die aufrechte Eintragung im Lobbyingregister. Ein Nachweis der tatsächlichen – gesetzlich erforderlichen – Meldung der erteilten Aufträge im Lobbying- und Interessensvertretungsregister wird lediglich von 8 % der Unternehmen überprüft²⁴.

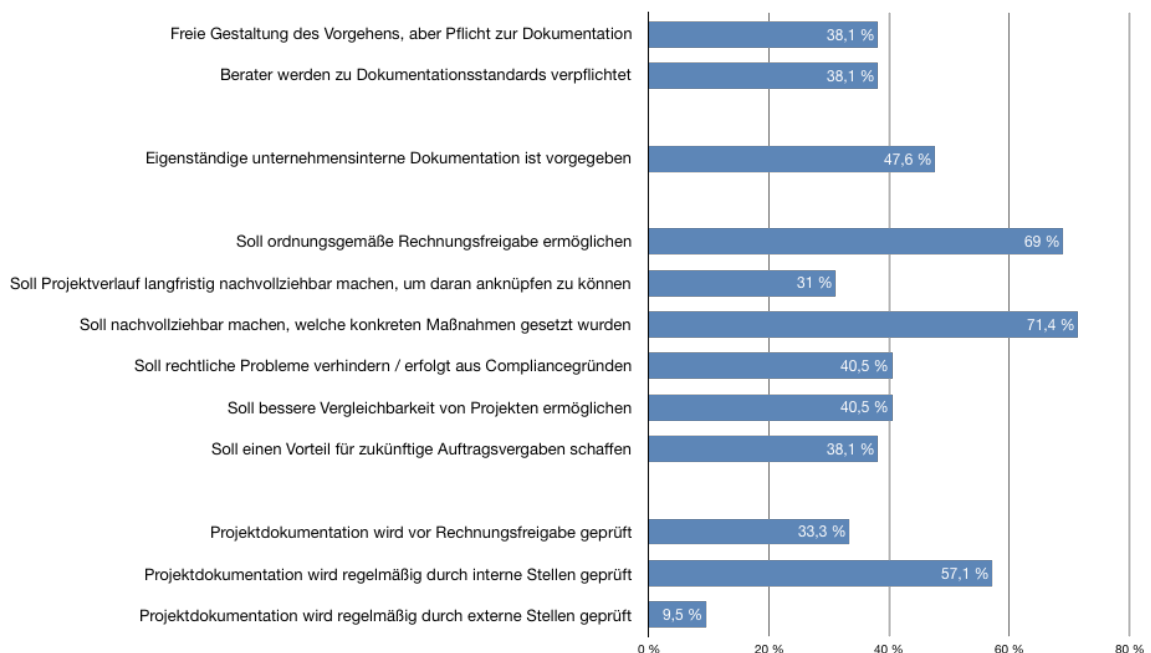


Abbildung 26: Operative Richtlinien für Dokumentation von Kommunikationsberatungsleistungen (Mehrfachauswahl), n=42 (Quelle: eigene Darst.)

Hinsichtlich jener Unternehmen, die standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien zur Dokumentation wie in Abbildung 26 dargestellt zum Einsatz bringen, liegen in 38 % der Unternehmen lediglich solche Vorgaben vor, die zu Dokumentation

²⁴ Dies ist i.W. nur durch Vorlage eines diesbezüglichen Nachweises durch den Berater möglich.

verpflichten, ohne nähere Vorschriften dazu zu machen. Ebenfalls 38 % der Unternehmen verpflichten ihre Dienstleister zu konkreten Standards für die Projektdokumentation. Etwa die Hälfte (48 %) der Unternehmen führt eigenständige strukturierte Dokumentationen von Projekten durch²⁵.

Von besonderer Bedeutung für die Unternehmen scheint die Dokumentation hinsichtlich einer ordnungsgemäßen Rechnungsfreigabe: 69 % der Unternehmen geben dies als Beweggrund an. 31 % der Unternehmen möchten durch Dokumentation Projekte und deren Verlauf auch in Zukunft detailliert nachvollziehen können, etwa um daran anknüpfen zu können. 71 % der Unternehmen stimmen zudem einer ähnlich gelagerten Aussage zu, nämlich dass es wichtig ist, durch Dokumentation nachvollziehen zu können welche konkreten Maßnahmen gesetzt wurden.

Rechtliche Aspekte und Compliance werden von 41 % der Unternehmen als Ziel der Vorgaben zu Dokumentation angegeben, gleichauf mit dem Ziel einer besseren Vergleichbarkeit zwischen Projekten. Konkret ein Vorteil für zukünftige Auftragsvergaben erzielt werden soll aus Sicht von 38 % der Unternehmen durch Dokumentationsmaßnahmen. Eine Richtlinie zur Verbindung zwischen Rechnungsfreigabe und Dokumentation besteht lediglich bei einem Drittel der Unternehmen (33 %). Eine Prüfung der korrekten Dokumentation durch interne Stellen erfolgt bei beinahe zwei Drittel der Unternehmen (57 %). Externe Überprüfungen erfolgen hingegen nur bei 10 % der Unternehmen.

Hinsichtlich jener Unternehmen, die standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien zur Evaluation wie in Abbildung 27 dargestellt zum Einsatz bringen, wird bei etwa einem Fünftel der Unternehmen (21 %) die Durchführung einer Evaluation ohne Details vorgegeben. 46 % der Unternehmen legen die Art und Weise der Evaluierung gemeinsam mit dem Dienstleister fest, 64 % der Unternehmen nehmen die Evaluierung anhand vordefinierter Projektziele vor. Vordefinierte

²⁵ Dies deckt sich erneut mit den Angaben zu Dokumentationsmaßnahmen an anderen Stellen der Befragung.

Kennzahlen kommen bei 39,4 % der Unternehmen zum Einsatz. Subjektive interne Bewertungen, systematisierte Muster wie z.B. Balanced Score Cards oder Evaluierungen durch externe Fachleute haben ebenso wie die Koppelung an finanzielle Vorteile untergeordnete Bedeutung. Letzteres deckt sich hierbei mit der Marktsituation in Zusammenhang mit Erfolgshonoraren.

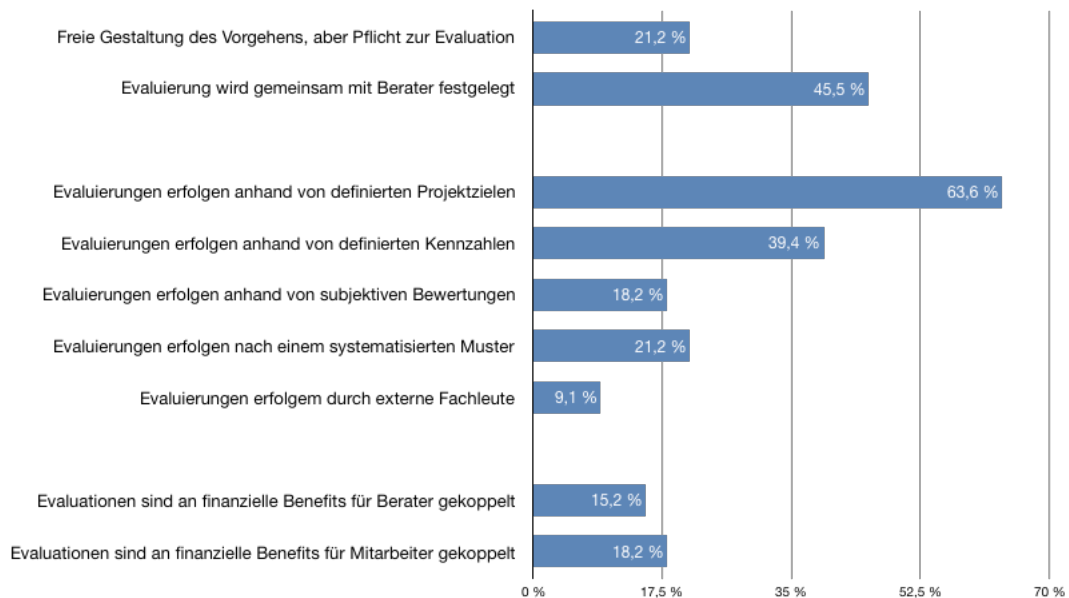


Abbildung 27: Operative Richtlinien für Evaluation von Kommunikationsberatungsleistungen (Mehrfachauswahl), n=42 (Quelle: eigene Darst.)

Im Weiteren wurde erhoben, welche Elemente jedenfalls von Beratungsdienstleistern eingefordert werden, dies unterteilt für die Bereiche der allgemeinen Unternehmensberatung, der strategischen Kommunikationsberatung und Lobbying bzw. Public Affairs.

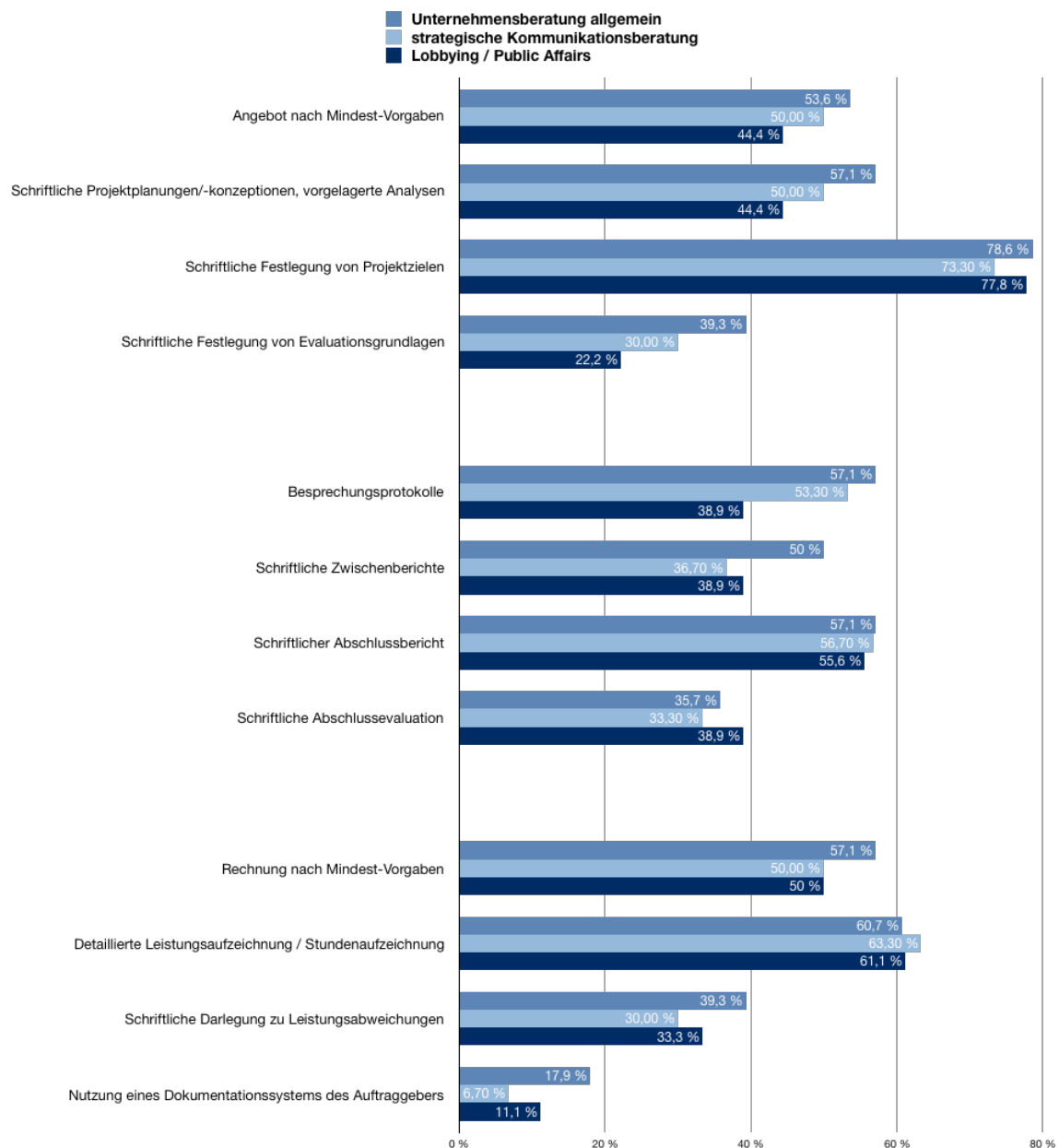


Abbildung 28: Jedenfalls zur Dokumentation von Beratern eingeforderte Elemente (Mehrfachauswahl), UB n=28, SKB n=30, L/PA n=18 (Quelle: eigene Darst.)

Aufgrund der strikten Fragestellung, der erfolgten Filterung und der daraus resultierenden geringen Fallanzahl (Unternehmensberatung $n = 28$, strategische Kommunikationsberatung $n = 30$, Lobbying / Public Affairs $n = 18$), scheinen die diesbezüglichen Daten weniger aussagekräftig. Die Werte scheinen, wie sich in Abbildung 28 zeigt, über die Kategorien hinweg im Wesentlichen vergleichbar.

8.4. Gründe der Dokumentation

Hinsichtlich der Gründe zur Einführung von Richtlinien zur Dokumentation liegen Antworten von 24 Teilnehmern vor. Eine inhaltliche Auswertung ergab das Vorliegen (tendenziell) negativ konnotierter Gründe bei bis zu 6 Fällen, neutrale Gründe in ca. 6 Fällen und proaktive bis positive Gründe mit bis zu 19 Fällen.

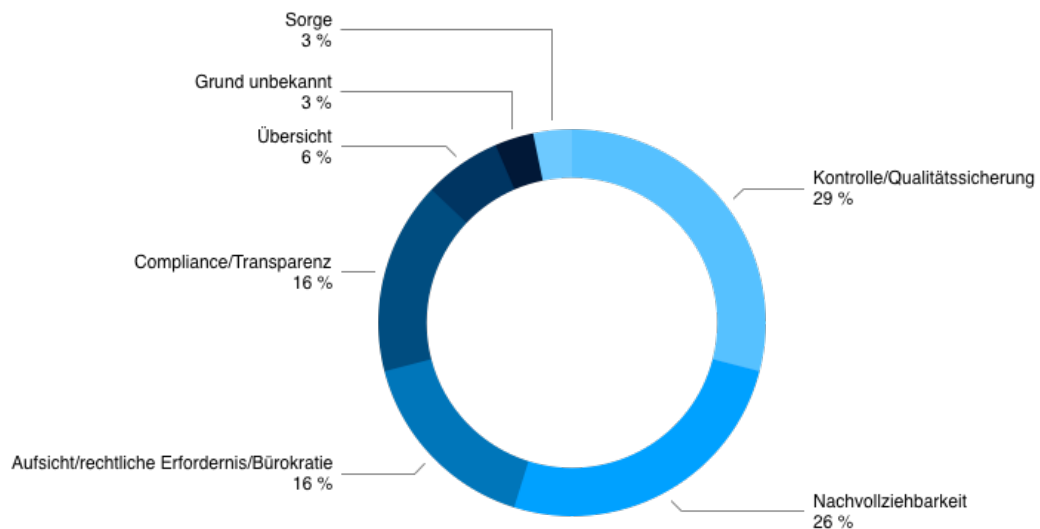


Abbildung 29: Auswertung zu Gründen der Einführung von Richtlinien zur Dokumentation von Kommunikationsberatungsleistungen (offene Antworten), n=24 (Quelle: eigene Darst.)

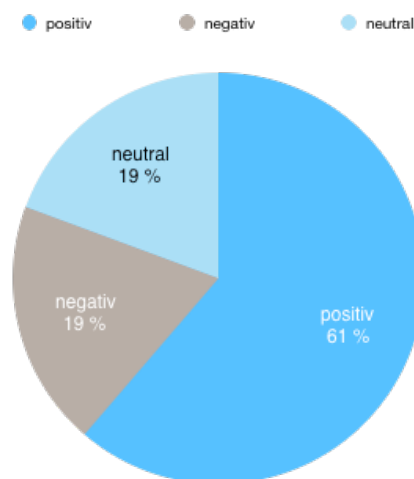


Abbildung 30: Interpretation des Stimmungsbildes zu den Gründen der Einführung von Richtlinien zur Dokumentation durch den Autor, n=24 (Quelle: eigene Darst.)

Die in Abbildung 29 und Abbildung 30 grafisch dargestellte inhaltliche Auswertung der Antworten beruht auf einer Reduktion auf folgende Komplexe:

- Kontrolle/Qualitätssicherung – positiv: 9
- Nachvollziehbarkeit – positiv: 8
- Aufsicht/rechtliche Erfordernis/Bürokratie – tendenziell negativ: 5
- Compliance/Transparenz – neutral: 5
- Übersicht – positiv: 2
- Unbekannt – neutral: 1
- Sorge – negativ: 1

Die tatsächlichen Beantwortungen finden sich in im Anhang (Punkt 13.4).

Frage 15 hinsichtlich dessen, welche Risiken durch Richtlinien reduziert werden, wurde von 40 Respondenten beantwortet.

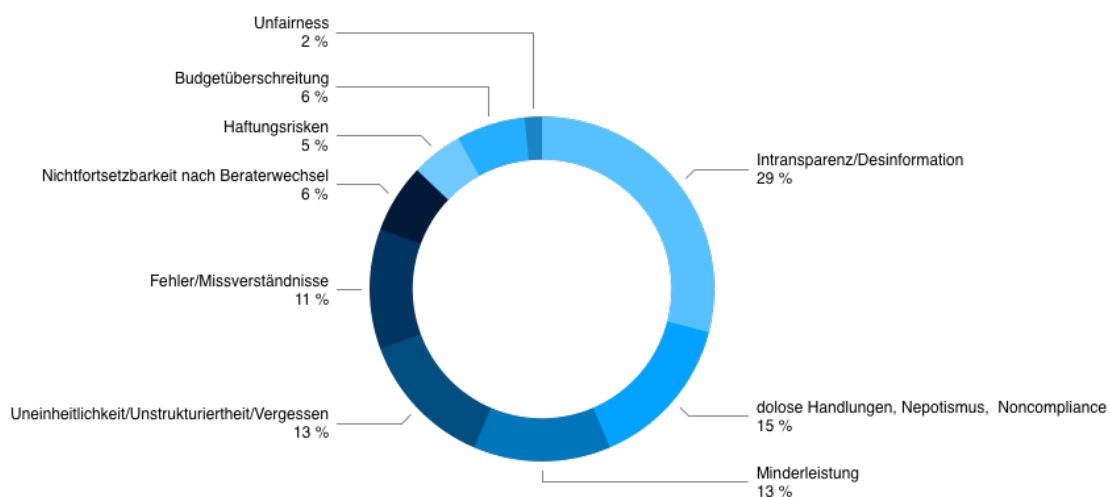


Abbildung 31: Auswertung Risikokomplexe durch Richtlinien der Dokumentation von Beratungsleistungen (offene Antworten), n=40 (Quelle: eigene Darst.)

Die in Abbildung 31 ersichtliche Auswertung beruht auf folgenden begrifflichen Komplexbildungen:

- Intransparenz/Desinformation: 18
- dolose Handlungen, Nepotismus, Noncompliance: 9
- Minderleistung: 8
- Uneinheitlichkeit/Unstrukturiertheit/Vergessen: 8
- Fehler/Missverständnisse: 7
- Nichtfortsetzbarkeit nach Beraterwechsel: 4
- Haftungsrisiken: 3
- Budgetüberschreitung: 4
- Unfairness: 1

8.5. Reifegrad

Um einen subjektiven Eindruck des Reifegrades der Strukturen festzustellen, wurden die Respondenten ersucht, aus Selbsteinordnungssicht einen zum besseren Verständnis als „Professionalisierungsgrad“ bezeichneten likert-skalierten Wert für Beschaffung, Dokumentation und Evaluation von Kommunikationsberatungsleistungen mittels Schieberegler anzugeben.

Die Mittelwerte finden sich in Abbildung 32 detaillierter dargestellt. Der Mittelwert liegt weitgehend ähnlich, wobei der Reifegrad bei Beschaffung einen Mittelwert von 5,54 ($M = 5,54$, $SD = 3,05$, $Mdn = 6,00$) erreicht, jener für Dokumentation einen Mittelwert von 5,45 ($M = 5,45$, $SD = 3,05$, $Mdn = 6,00$) und der für Evaluation einen Mittelwert von 4,7 ($M = 4,70$, $SD = 3,78$, $Mdn = 5,00$).

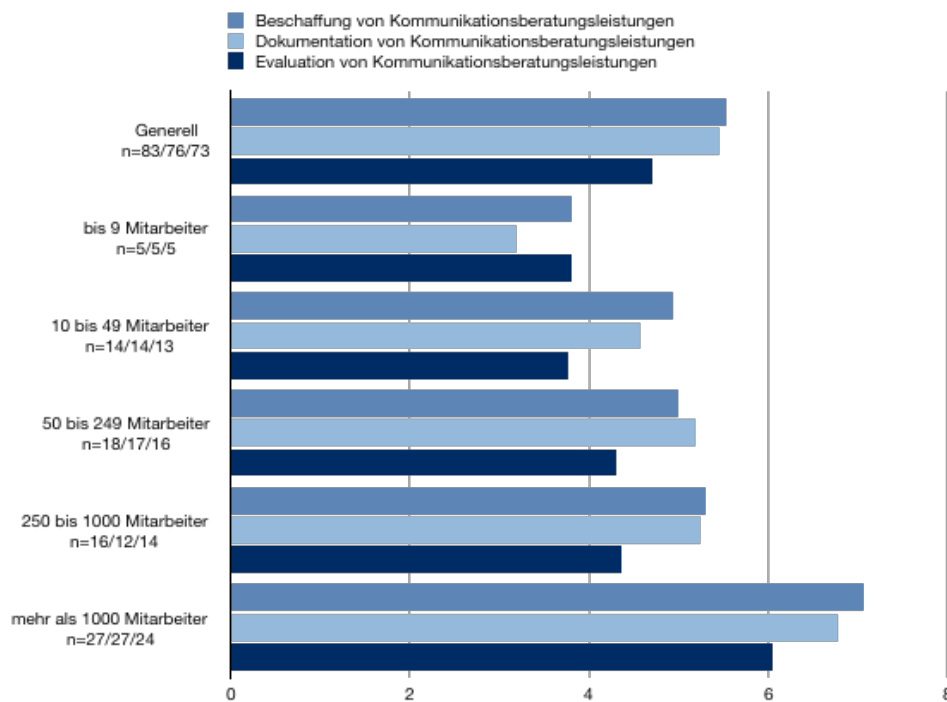


Abbildung 32: Subjektiver Reifegrad / Professionalisierungsgrad (Quelle: eigene Darst.)

Es zeigt sich, dass insbesondere im Bereich Evaluation geringere Erfordernisse und somit ein geringerer wahrgenommener Reifegrad vorzuliegen scheinen. Bei allen drei Werten ist festzuhalten, dass ein signifikanter Zusammenhang besteht (vgl. Tabelle 1) und zudem der Professionalisierungsgrad in Richtung größerer Unternehmen deutlich zunimmt.

Korrelationen				
		Reifegrad Beschaffung	Reifegrad Dokumentation	Reifegrad Evaluation
Reifegrad Beschaffung	Korrelation nach Pearson	1	,768**	,752**
	Signifikanz (2-seitig)		0,000	0,000
	N	83	76	73
Reifegrad Dokumentation	Korrelation nach Pearson	,768**	1	,836**
	Signifikanz (2-seitig)	0,000		0,000
	N	76	76	70
Reifegrad Evaluation	Korrelation nach Pearson	,752**	,836**	1
	Signifikanz (2-seitig)	0,000	0,000	
	N	73	70	73
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.				

Tabelle 1: Korrelation der Reifegradeinordnungen (Quelle: eigene Darst.)

An dieser Stelle festgehalten werden darf, dass verkürzte Umbenennungen der Variablen in den div. abgebildeten Tabellen vorgenommen werden, die sich zur einfacheren Verständlichkeit vom tatsächlichen Datenbestand in der Art der Beschreibung formal unterscheiden.

Wesentlich hinsichtlich Reifegrad scheinen vor allem Beschaffung und Dokumentation. Abbildung 33 unternimmt hierbei einen Versuch der Visualisierung des Zusammenhanges.²⁶ Es werden hier die schichtweise aggregierten Werte (Mittelwert und Median) verglichen, die Punktgröße ist proportional zur Anzahl der Unternehmen in der entsprechenden Schicht.

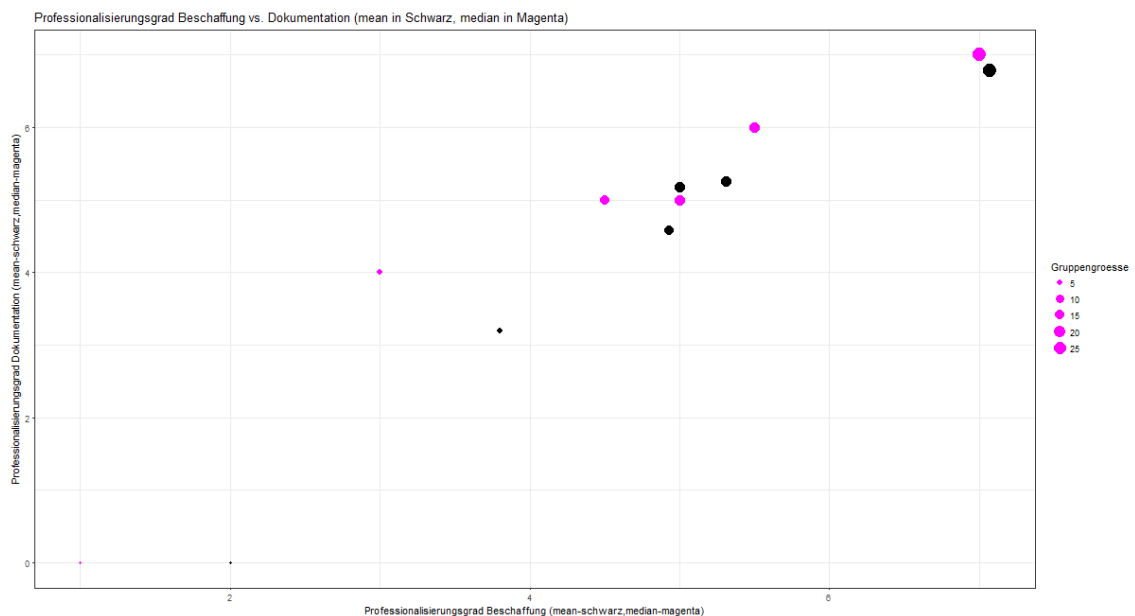


Abbildung 33: Korrelationsdarstellung Subjektiver Reifegrad / Professionalisierungsgrad Beschaffung vs. Dokumentation (Quelle: eigene Darst./correlate.at) · n=83/76

Die weiteren Abbildungen visualisieren die Schichten des Reifegrades nach Betriebsgröße (Abbildung 34) und Umsatz (Abbildung 35). Ersichtlich wird die veränderte Struktur der Professionalisierung in größeren und umsatzstärkeren Betriebsformen. Ein zumindest mittlerer Zusammenhang des Reifegrades mit

²⁶ Abbildung 33, Abbildung 34 und Abbildung 35 sind in Abstimmung mit correlate.at entstanden.

der Mitarbeiterzahl lässt sich via Rangkorrelation nach Spearman nachweisen, wie Tabelle 2 zeigt.

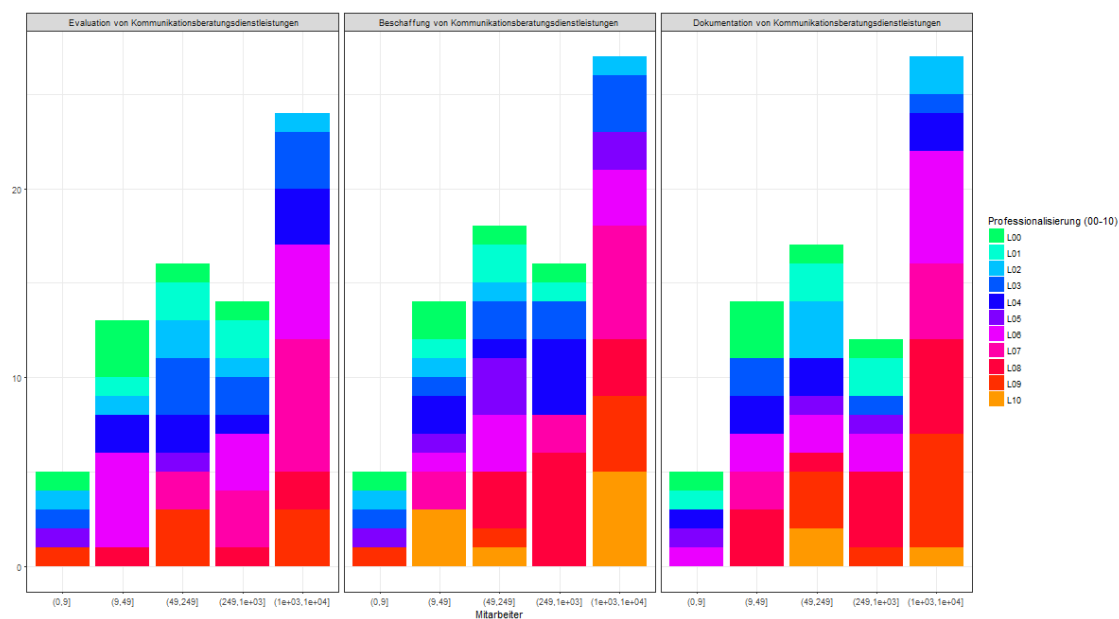


Abbildung 34: Grafische Darstellung der Häufigkeiten der Selbsteinordnung des Reife-/Professionalisierungsgrades, geschichtet anhand Skalierung 1-10, nach Mitarbeiterzahl (Quelle: eigene Darst./correlate.at) · n=83/76/73

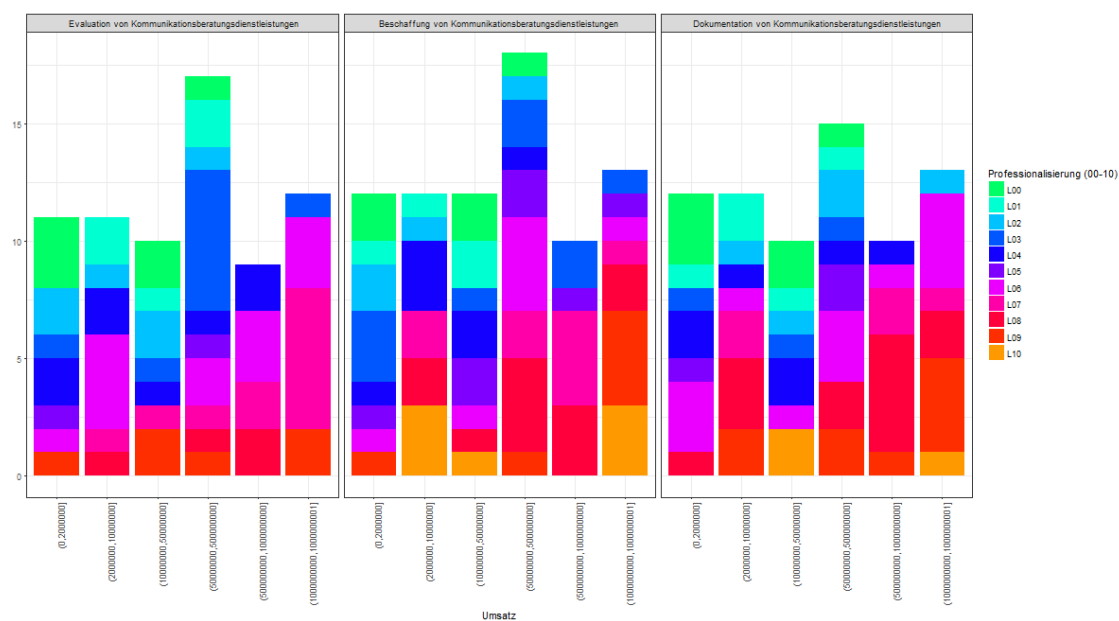


Abbildung 35: Grafische Darstellung der Häufigkeiten der Selbsteinordnung des Reife-/Professionalisierungsgrades, geschichtet anhand Skalierung 1-10, nach Umsatz (Quelle: eigene Darst./correlate.at) · n=83/76/73

Korrelationen			
			Mitarbeiter
Spearman-Rho	Reifegrad Beschaffung	Korrelationskoeffizient	,317**
		Sig. (2-seitig)	0,004
		N	80
	Reifegrad Dokumentation	Korrelationskoeffizient	,340**
		Sig. (2-seitig)	0,003
		N	75
	Reifegrad Evaluation	Korrelationskoeffizient	,324**
		Sig. (2-seitig)	0,006
		N	72
	Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	1
		Sig. (2-seitig)	.
		N	82
** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).			

Tabelle 2: Spearman-Rangkorrelation Reifegrade vs. Mitarbeiter (Quelle: eigene Darst.)

Es wurde im Weiteren versucht, Zusammenhänge zwischen Reifegrad und dem Bestehen von Richtlinien zu erheben. Die Antworten zu Frage 7 wurden hierzu umcodiert und zu ja/nein zusammengefasst. Die Unterschiedlichkeit der Mittelwerte zeigt sich in Tabelle 3.

Standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien (Ja / Nein) vs. Reifegrad				
		Reifegrad Beschaffung	Reifegrad Dokumentation	Reifegrad Evaluation
		Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Richtlinien Beschaffung	ja	7,14	6,83	5,77
	nein	3,65	3,77	3,17
Richtlinien Dokumentation	ja	7,36	7,12	6,28
	nein	3,93	3,86	3,17
Richtlinien Evaluation	ja	7,66	7,54	6,85
	nein	4,14	4,00	3,13

Tabelle 3: Vergleich standardisierte Vorgaben ja/nein vs. Mittelwert der eingeschätzten Reifegrade (Quelle: eigene Darst.)

Ein Test mittels nichtparametrischem Mann-Whitney-U-Test ergab hierbei signifikante Unterschiede mit einem Wert von .000.

8.6. Sonstige Erhebungen

Die Fragen 17 und 18 der Befragung erfolgten nicht hinsichtlich der Forschungsfragen, eröffnen aber interessante Erkenntnisfelder. Im Wesentlichen kann wie in Abbildung 36 ersichtlich festgehalten werden, dass 61 % der Respondenten die Richtlinien zur Beschaffung, Dokumentation der Evaluation von Kommunikationsberatungsleistungen in ihrem Unternehmen als gerade im Ausmaß richtig beurteilen. Immerhin 29 % halten die Richtlinien jedoch für zu wenig oder viel zu wenig strikt. Für etwas zu strikt bzw. zu strikt halten 10 % der Respondenten die für sie geltenden Richtlinien.

Mögliche Auswirkungen zu strikter Richtlinien wurden lediglich von sieben Personen erwähnt, hier werden Risiken der Umgehung bzw. der zunehmenden Nichtbeachtung erwähnt, Zeitverzögerungen sowie die Wahrnehmung von Beschaffungen als aufwändig. Hierbei erwähnt wurde das Bestreben, bestehende Kooperationen aus Zeitgründen zu bevorzugen und Betragsgrenzen nicht zu überschreiten, was realiter nennenswerte Compliance-Risiken impliziert.

Weiteres thematisiert wurden wahrgenommene Einengungen durch Ausschreibungen, sowie die kritische Betrachtung zwischen Kosten und Nutzen. Kritisch beleuchtet wurde der Dokumentationsaufwand und die mangelnde Akzeptanz durch Mitarbeiter. Allgemein thematisiert wurde Zeitaufwand und die Einschränkung der persönlichen Handlungsfreiheit.

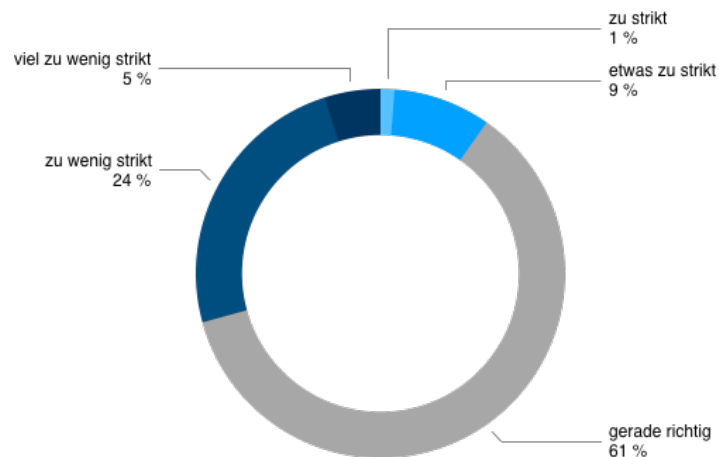


Abbildung 36: Einordnung der Unternehmensrichtlinien zu Beschaffung, Evaluation und Dokumentation von Komm.ber.-Leistungen (Einfachauswahl), n=82 (Quelle: eigene Darst.)

Im Weiteren untersucht wurde noch der Zusammenhang zwischen der Einordnung des Reifegrades und der Einordnung der Richtlinien. Es zeigt sich in Tabelle 4, dass die Mittelwerte des Reifegrades einen starken Zusammenhang mit der Einordnung der Unternehmensrichtlinien aufweisen. Die diesbezüglichen Korrelationen in sind signifikant im Sinne eines negativen Zusammenhanges, wie Tabelle 5 zeigt: Ein hoher Professionalisierungsgrad führt offenbar eher dazu, dass Richtlinien als zu strikt empfunden werden.

		Reifegrad Beschaffung	Reifegrad Dokumentation	Reifegrad Evaluation
		Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Einordnung Unternehmensrichtlinien	zu strikt	9,00	9,00	
	etwas zu strikt	7,71	6,86	5,83
	gerade richtig	6,48	6,37	5,77
	zu wenig strikt	3,75	3,71	3,11
	viel zu wenig strikt	1,25	,25	,25

Tabelle 4: Einordnung der Unternehmensrichtlinien vs. Mittelwerte der eingeschätzten Reifegrade (Quelle: eigene Darst.)

Korrelationen						
			Reifegrad Beschaffung	Reifegrad Dokumentation	Reifegrad Evaluation	Einordnung Unternehmensrichtlinien (Striktheit)
Spearman-Rho	Reifegrad Beschaffung	Korrelationskoeffizient	1,000	,753**	,733**	-,543**
		Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000
		N	83	76	73	80
	Reifegrad Dokumentation	Korrelationskoeffizient	,753**	1,000	,807**	-,504**
		Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000
		N	76	76	70	75
	Reifegrad Evaluation	Korrelationskoeffizient	,733**	,807**	1,000	-,528**
		Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000
		N	73	70	73	72
	Einordnung Unternehmensrichtlinien (Striktheit)	Korrelationskoeffizient	-,543**	-,504**	-,528**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	
		N	80	75	72	82

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Tabelle 5: Korrelationen eingeschätzte Reifegrade vs. Einordnung der Unternehmensrichtlinien (Quelle: eigene Darst.)

In einer beispielhaft abgebildeten Varianzanalyse ergibt sich das in Tabelle 6 dargestellte signifikante Ergebnis hinsichtlich einer Einschätzung als „zu strikt“.

Parameterschätzungen						
Abhängige Variable: Reifegrad Beschaffung						
Parameter	B	Standardfehler	t	Sig.	95 % Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
Konstanter Term	1,250	1,270	,984	,328	-1,280	3,780
zu strikt	7,750	2,840	2,729	,008	2,093	13,407
etwas zu strikt	6,464	1,592	4,060	,000	3,293	9,636
gerade richtig	5,229	1,322	3,956	,000	2,596	7,863
zu wenig strikt	2,500	1,391	1,797	,076	-,272	5,272
viel zu wenig strikt	0 ^a					

a. Dieser Parameter wurde auf den Wert null gesetzt, da er redundant ist.

Tabelle 6: Parameterschätzung am Beispiel der AV Reifegrad Beschaffung vs. Einordnung Unternehmensrichtlinien (Quelle: eigene Darst.)

Ebenfalls bei der Einordnung der Richtlinien im Vergleich zu Mitarbeiterzahl (Tabelle 7) und Umsatz (Tabelle 8) ergibt sich eine signifikante Korrelation im Sinne eines negativen Zusammenhanges.

Korrelationen				
			Einordnung Unternehmensrichtlinien (Striktheit)	Mitarbeiter
Spearman-Rho	Einordnung Unternehmensrichtlinien (Striktheit)	Korrelationskoeffizient	1,000	-,315**
		Sig. (2-seitig)		,004
		N	82	82
	Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	-,315**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,004	
		N	82	82
**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).				

Tabelle 7: Korrelation Einordnung Unternehmensrichtlinien vs. Mitarbeiterzahl
(Quelle: eigene Darst.)

Korrelationen				
			Einordnung Unternehmensrichtlinien (Striktheit)	Umsatz
Spearman-Rho	Einordnung Unternehmensrichtlinien (Striktheit)	Korrelationskoeffizien	1,000	-,367**
		Sig. (2-seitig)		,001
		N	82	78
	Umsatz	Korrelationskoeffizien	-,367**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,001	
		N	78	78

**.

Tabelle 8: Korrelation Einordnung Unternehmensrichtlinien vs. Umsatz (Quelle: eigene Darst.)

8.7. Analyse von Faktoren der „Good Practice“

Zur tiefergehenden Analyse wurde weiters versucht, Analysen zu ausgewählten Faktoren einer guten unternehmensseitigen Praxis („good practice“) vorzunehmen. Hierzu definiert wurde eine Reihe von Beantwortungen, die Praxisnähe für verschiedene Betriebstypen abbilden sollen und im Anhang (Punkt 13.6) vollständig zu sehen sind.

Es wurde aus Gründen der Umsetzbarkeit eine Reduktion auf Frage 4 vorgenommen und dort für jedes entsprechende Element eine Variable erstellt,

was 14 Variablen ergab. Wenn eines dieser Elemente genannt wurde – egal, ob bei strategischer Kommunikationsberatung oder bei Public Affairs bzw. Lobbying – wurde der entsprechenden Variable der Wert 1 zugewiesen. Die Variablen wurden summiert und eine „Good Practice“-Variable mit Werten von 0 bis 14 gebildet, die im Folgenden auch als *Good-Practice-Index* bezeichnet wird.

Hierzu zeigen sich die in Tabelle 9 und Tabelle 10 ersichtlichen Werte und Zusammenhänge.

Anzahl Good-Practice-Elemente / Good-Practice-Index		
		Anzahl Elemente der good Practice
		Mittelwert
Mitarbeiter	bis 9 Mitarbeiter	1,17
	10 bis 49 Mitarbeiter	1,36
	50 bis 249 Mitarbeiter	,89
	250 bis 1000 Mitarbeiter	4,06
	mehr als 1000 Mitarbeiter	4,59
Umsatz	bis ca. 2 Mio €	1,00
	bis ca. 10 Mio €	1,08
	bis ca. 50 Mio €	1,00
	bis ca. 500 Mio €	4,39
	bis ca. 1 Mrd €	5,40
	mehr als ca. 1 Mrd €	4,08
Einordnung Unternehmensrichtlinien	zu strikt	9,00
	etwas zu strikt	4,00
	gerade richtig	3,30
	zu wenig strikt	1,65
	viel zu wenig strikt	0,00
Richtlinien Beschaffung	ja	3,22
	nein	1,79
Richtlinien Dokumentation	ja	2,73
	nein	2,18
Richtlinien Evaluation	ja	3,18
	nein	1,98

Tabelle 9: Mittelwerte Good-Practice-Index vs. div. Variablen (Quelle: eigene Darst.)

Korrelationen / Good-Practice-Index								
			Mitarbeiter	Umsatz	Reifegrad Beschaffung	Reifegrad Dokumentation	Reifegrad Evaluation	Anzahl Elemente der good Practice
Spearman-Rho	Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	1,000	,851**	,317**	,340**	,324**	,322**
		Sig. (2-seitig)		,000	,004	,003	,006	,003
		N	82	78	80	75	72	82
	Umsatz	Korrelationskoeffizient	,851**	1,000	,413**	,385**	,402**	,333**
		Sig. (2-seitig)	,000		,000	,001	,001	,003
		N	78	78	77	72	70	78
	Reifegrad Beschaffung	Korrelationskoeffizient	,317**	,413**	1,000	,753**	,733**	,324**
		Sig. (2-seitig)	,004	,000		,000	,000	,003
		N	80	77	83	76	73	83
	Reifegrad Dokumentation	Korrelationskoeffizient	,340**	,385**	,753**	1,000	,807**	,346**
		Sig. (2-seitig)	,003	,001	,000		,000	,002
		N	75	72	76	76	70	76
	Reifegrad Evaluation	Korrelationskoeffizient	,324**	,402**	,733**	,807**	1,000	,437**
		Sig. (2-seitig)	,006	,001	,000	,000		,000
		N	72	70	73	70	73	73
	Anzahl Elemente der good Practice	Korrelationskoeffizient	,322**	,333**	,324**	,346**	,437**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,003	,003	,003	,002	,000	
		N	82	78	83	76	73	100

**. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Tabelle 10: div. Korrelationen mit dem Good-Practice-Index (Quelle: eigene Darst.)

Aus den Berechnungen zeigt sich einerseits ein deutlich höherer Professionalisierungsgrad größerer Unternehmen sowie weiters, dass der Professionalisierungsgrad auch zu Ablehnung durch die befassten Mitarbeiter führen kann.

9. Zusammenfassende Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit führen zu interessanten Erkenntnissen, die einerseits fachlich zu erwarten waren, in Details jedoch durchaus auch als überraschend zu bezeichnen sind.

Kritisch gesehen werden kann die teils geringere Fallanzahl einzelner Aspekte der Befragung und der Umstand des komplexen Studiendesigns, das aufgrund des notwendigen Abfragemodus teilweise nur beschränkte Vorgehensweisen einer statistischen Analyse ermöglichte.

Aus der Arbeit entsteht der Eindruck, einen unüblich unversperrten Blick auf die Compliance-Praxis österreichischer Unternehmen im Bereich des Bezuges und der Dokumentation von Beratungsleistungen erhalten zu haben, der für den Fachmann in vielen Bereichen glaubhaft den Eindruck vermittelt, tatsächlich die gelebte und auch üblicherweise wahrnehmbare Praxis abzubilden. Während auf Fachveranstaltungen Compliance und zugehörige Prozesse hochgehalten werden, zeigt die Beratungs- und Ermittlungspraxis in Unternehmen ein durchgehend anderes Bild: Wo gehobelt wird, fallen Späne und vermeintlich verbreitete professionelle Strukturen sind realiter weniger häufig anzutreffen, als dies dem professionell nach außen vermittelten Bild entspricht. Dies deckt sich nun mit den Ergebnissen der durchgeführten Erhebung: Viele Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen ein pragmatisches Bild von Unternehmen, die auf etablierte Strukturen in Abwicklung und Beauftragung zurückgreifen und trotz größerer Betriebsgrößen häufig keine übermäßig professionalisierten Strukturen aufweisen.

Abseits dessen zeigen sich für das Erkenntnisinteresse wesentliche, wertvolle Aspekte aus der Arbeit: Typische Scheinleistungen in Fällen dolosen Handelns lassen Leistungsartefakte im Bereich der Auftragsabwicklung meist vollständig oder nahezu vollständig vermissen. Hierzu liefern die nunmehr vorliegenden Ergebnisse (vgl. v.a. Abbildung 20 ff.) erstmals empirische Grundlagen über typische Auftragsverläufe, die Ermittlungsergebnisse direkt gegenübergestellt werden können: Laufender Kontakt und Abstimmungsbedarf zwischen Berater

und Auftraggeber konnte als wesentlicher operativer Teil der Geschäftspraxis empirisch nachgewiesen werden und wird vor allem auch durch die Elemente der Rückfrage abseits der Erstanfrage in der Projektanbahnungsphase ersichtlich.

In einem für die Praxis der Untersuchung sehr bedeutsamem Ausmaß zeigen sich zudem intensive Elemente der Abstimmung und des Kontakts in der Projektabwicklungsphase, beginnend von Rückfragen bis hin zu internen Rückfragen im Unternehmen, was umfassende Leistungsartefakte verursacht und breite Vergleiche zwischen Echt- und Scheinleistungen ermöglicht. Hervorzuheben ist hierbei vor allem, dass Elemente wie schriftliche Rückfragen und persönliche Termine wesentliche Häufungen aufweisen, was wiederum jene Bereiche der Auftragsabwicklung betrifft, für die entsprechende Leistungsartefakte zu erwarten und recherchierbar sind. Generell zeigt sich neben verbaler Kommunikation ein hoher Teil an Schriftlichkeit in der Abwicklung, was freilich in Deckung mit der digitalisierten Geschäftswelt steht.

Aus fachlicher Sicht eher unerwartet scheint die vergleichsweise ähnlich zu sonstiger strategischer Kommunikationsberatung ausfallende Behandlung der typischerweise als risikobehaftet gesehenen Beratungstätigkeit im Bereich Public Affairs. Aus Sicht des Autors scheint es überraschend, dass für diesen Bereich nicht auffallend striktere Richtlinien erhoben werden konnten. Erklärbar ist dies entweder aus dem Umstand der geringen Fallanzahl, oder aber aus dem Umstand der Endverantwortlichkeit für diesen Beratungsbereich oftmals auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene, wo die Einhaltung von Richtlinien subjektiv von geringerer Bedeutung ist. In Kenntnis der Praxis denkbar wäre hierbei vor allem, dass derartige Beratungsprojekte aufgrund des Beratungsnehmers an der Unternehmensspitze außerhalb bestehender strikterer Regularien behandelt werden.

Erwartungsgemäß fallen die Erkenntnisse zu Richtlinien und der tatsächlichen dokumentativen und dokumentationsrelevanten Praxis wie der Beschaffung und der Evaluation aus. Der Bereich der Beschaffung ist aufgrund pragmatischer betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit vielfach professionell entwickelt, der in der Praxis primär nur als fachlich, aber weniger finanziell relevant angesehene

Bereich der Evaluation weist hingegen eine merklich niederrangigere Bedeutung auf, wie auch die erhobenen Reifegrade zeigen. Dokumentation als eigener Aspekt weist Bedeutung wohl vor allem aufgrund buchhalterischer und rechtlicher Anforderungen auf, scheint in strukturiert wahrgenommener Form jedoch nur in Teilen verbreitet. Hierzu ist allerdings anzumerken, dass Dokumentation bei guter Umsetzung nur wenig als eigenständiger Bereich wahrgenommen wird und im Idealfall bis auf wenige Ausnahmen an andere Unternehmensprozesse angegliedert wird.

Interessant erscheint die Struktur des Vorliegens von Vorgaben und Richtlinien. So verfügt ein wesentlicher Teil der Unternehmen offenbar über keinerlei Vorgaben zu Evaluation, Dokumentation und gar Beschaffung von Beratungsleistungen. Gleichzeitig besteht bei teilweise bis zu einem Viertel der Unternehmen eine bereits nennenswerte Professionalisierung in diesem Bereich.

Die Beweggründe für die Einführung von Richtlinien sind interessanterweise vorwiegend positiv konnotiert und liegen u.a. im Bereich von Transparenz, Kontrolle, Qualitätssicherung und Nachvollziehbarkeit. Vielfach durch Respondenten betont werden Vorteile, die durchaus vor dem Hintergrund des Ausgleichs von Informationsasymmetrien im Sinne der Neuen Institutionenökonomie gesehen werden können. An genannten Risiken, die durch Richtlinien reduziert werden sollen, hervorzuheben ist vor allem das primäre Ziel, Desinformation zu reduzieren. Neben typischen Risikovermeidungen im Bereich von Minderleistungen und dolosen Handlungen fachlich auffallend erschien die vergleichsweise häufige Nennung des sehr praktisch orientierten Ziels, eine nachhaltige Projektdokumentation sicherzustellen, um ein Projekt wieder aufnehmen zu können, etwa nach einem Beraterwechsel. Tatsächlich besitzen derartige Aspekte auch Bedeutung in der Praxis rund um Lobbying und Public Affairs, da hier Projekte oftmals über viele Jahre verfolgt werden und auch über längere Zeiträume pausiert werden.

Abschließend als wichtige Erkenntnis der vorliegenden Arbeit hervorzuheben ist die Einordnung der Striktheit von Compliancesystemen. So ist zwar eine überwiegende Mehrheit der Befragten der Meinung, dass die sie betreffenden

Regulierungen ein gerade richtiges Maß besitzen, jedoch zeigt sich statistisch signifikant eine mögliche Zunahme kritischer Haltung mit dem wahrgenommenen Reifegrad bzw. der Professionalisierung und Intensität des Regelsystems, was langfristig zu problematischen Effekten der Ablehnung führen kann.

Hieraus ergibt sich auch der weitere Ausblick der Arbeit in Bezug auf die Forschung und Methoden: Abseits der Möglichkeiten, derartige Untersuchungen auf andere Bereiche der Beratung auszudehnen und Erhebungen mit größeren Fallzahlen zum Bereich Public Affairs bzw. Lobbying durchzuführen, scheint es lohnend, sich den Zusammenhängen der Regelungsintensität von Compliance- und sonstigen Vorgaben in Zusammenhang mit der Wahrnehmung durch Mitarbeiter und damit zusammenhängenden Ablehnungseffekten zu widmen.

Eingehend auf den Anwendungsausblick kann festgehalten werden, dass aus der Arbeit Erkenntnisse zur Gestaltung von Compliance-Maßnahmen und -systemen gewonnen werden können. Vor allem ist zu hoffen, dass die gegenständliche Arbeit geeignet ist, eine Anreicherung der empirischen Grundlagen in der forensischen Praxis darzustellen und gleichzeitig den fachlichen Diskurs rund um die Untersuchung von Korruptionsfällen in speziellen Bereichen weiterzuentwickeln.

10. Literaturverzeichnis

- Akhavan, M., Rodatus, A. & Rompel, A. (2014). *Handbuch Sekretariat und Office Management*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bamberger, I. & Wrona, T. (2012). *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen – Prozesse – Methoden*. 6. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bareis, M. (2013). *Das Berufsbild Lobbyist/Lobbyistin in Österreich. Stellenwert, Anforderungen, Professionalisierung*. Master Thesis, Akademie für integrierte Kommunikation, bfi Wien.
- Brucker, W. G. & Rebele, J. E. (2010). Fraud at a public authority. *Journal of Accounting Education*, 28 (1), 26-37.
- Büsch, M. (2013). *Praxishandbuch Strategischer Einkauf. Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Consulting Psychology Journal. Practice and research*. (1992). Washington, DC: Educational Pub. Foundation.
- Der Standard (2015). *Tetron-Prozess: Drei Jahre Haft für Mensdorff, eines für Fischer*. 14. Dezember 2015. Abgerufen am 22. Oktober 2018 von <https://derstandard.at/2000027507219/Tetron-Prozess-Drei-Jahre-Haft-fuer-Mensdorff-eines-fuer-Fischer>.
- Der Standard (2016). *Berater auf dem Prüfstand*. 25. Februar 2016. Abgerufen am 22. Oktober 2018 von <http://derstandard.at/1319182610720/Berater-auf-dem-Pruefstand>.
- Die Presse (2013). *Telekom: Sachverständiger zerplückt Rumpold-Konzepte*. 8. August 2013. Abgerufen am 22. Oktober 2018 von

https://diepresse.com/home/politik/innenpolitik/1439766/Telekom_Sachv
erstaendiger-zerpflueckt-RumpoldKonzepte.

Dynaxity Consulting GmbH (2014). *Trendstudie und Marktanalyse 2014. Perspektiven und Herausforderungen für die Consulting-Wirtschaft in OÖ.* [Dem Autor vorliegende PDF-Datei] Studie im Auftrag der Fachgruppe Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT. Wirtschaftskammer Oberösterreich, Linz.

Egger, W., Hasenzagl, R., Stocker, F. & Wagner, C. (Hg.) (2006). *Wirtschaftsberatung in Österreich. Markt und Branche, Struktur und Entwicklungen. Studie, Auszug für den Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT der Wirtschaftskammer Österreich.* Fachhochschule Wiener Neustadt. [PDF-Datei] Abgerufen am 15. Oktober 2018 von <http://wko.at/ubit/fv/statistiken/fhwn2006.pdf>.

Ennsfellner, I., Bodenstein, R. & Herget, J. (2014). *Exzellenz in der Unternehmensberatung: Qualitätsstandards für die Praxis. Inklusive der EN 16114.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fachverband UBIT (2006). *Berufsgrundsätze und Standesregeln Unternehmensberater.* Wien: Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie. [PDF-Datei] Abgerufen am 1. August 2018 von <https://www.wko.at/branchen/information consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/unternehmensberatung/Berufsgrundsaeetze-2006.pdf>.

Fachverband UBIT (2009). *Berufsbild Unternehmensberatung. Ausgabe 2009* Wien: Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie. [PDF-Datei] Abgerufen am 22. November 2016 von https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Unternehmensberatung-und-

Informationstechnologie/Unternehmensberatung/Rahmenbedingungen/
berufsbild_ub_09.pdf. [Datei aus dem Archiv des Autors]

Fachverband UBIT (2016). *Berufsbild Unternehmensberatung. Ausgabe 2016.*
Wien: Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und
Informationstechnologie. [PDF-Datei] Abgerufen am 22. Oktober 2018
von https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/unternehmensberatung/Berufsbild-Unternehmensberatung-2016_3.pdf.

Fleischer, B. (2010). *Einsatz von Erfolgshonoraren in der Unternehmensberatung.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Greschuchna, L. (2006). *Vertrauen in der Unternehmensberatung: Einflussfaktoren und Konsequenzen.* Wiesbaden: Springer.

Handler, G. (2007). *Konzept zur Entwicklung integrierter Beratung : Integration systemischer Elemente in die klassische Beratung.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH.

Heißner, S. (2014). Spurensicherung. In: *Erfolgsfaktor Integrität.* S.71-106. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hlavica, C., Klapproth, U. & Hülsberg, F. M. (Hg.) (2011). *Tax Fraud & Forensic Accounting: Umgang mit Wirtschaftskriminalität.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Jeitler, G. H. (2017). Forensische Ermittlungen: Probleme und Chancen durch digitale Arbeitsumwelten. *Compliance Praxis*, 2017 (2), 32 – 35. Wien: LexisNexis Verlag ARD Orac.

Jeitler, G. H. (2018a). *Identifikation von Leistungsartefakten in der Unternehmensberatung anhand von Indikationen durch die ÖNORM EN*

16114. Master Thesis. Austrian Institute of Management,
Fachhochschule Burgenland, Eisenstadt.

Jeitler, G. H. (2018b). Consulting Fraud – Das Vorliegen von Leistungsartefakten als Indikator für Scheinberatungsleistungen. In Jackmuth, H.-W., De Lamboy, C. & Zawilla, P.: *Fraud & Compliance Management: Trends, Entwicklungen, Perspektiven*. Frankfurt: Frankfurt School Verlag.

Klein, B. (1996). *Vom Sekretariat zum Office Management*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Krenn, A. (2018). *Das strafrechtliche Mindestmaß für Werthaltigkeit von Beraterleistungen*. Master Thesis, Fachhochschule Wiener Neustadt.

Large, R. (2009). *Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien*. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Liebig, S., Matiaske, W. & Rosenbohm, S. (2017). *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Reference Wirtschaft – Springer Gabler

Lippold, D. (2016a). *Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Lippold, D. (2016b). *Grundlagen der Unternehmensberatung: Strukturen – Konzepte – Methoden*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Lokanan, M. E. (2015). Challenges to the fraud triangle: Questions on its usefulness. *Accounting Forum*, 39 (3), 201-224.

Meyer, M. & Schneider, B. (2007). *Einkaufskosten senken im Mittelstand*. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlag.

- Nissen, V. (2007). *Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Neubauer, J. (2018). *Korruptionsanfälligkeit von Unternehmen. Bedeutung und Wirkung von strukturellen Einflussfaktoren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Odenthal, R. (2005). *Kriminalität am Arbeitsplatz. Korruption und Unterschlagung durch Mitarbeiter erkennen und verhindern*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Odenthal, R. (2009). *Korruption und Mitarbeiterkriminalität: Wirtschaftskriminalität vorbeugen, erkennen und aufdecken*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- OECD (2007). *Bestechung im öffentlichen Beschaffungswesen. Methoden, Akteure Gegenmaßnahmen*. OECD – Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Paris: OECD Publishing.
- ÖNORM EN 16114 (2011). *Unternehmensberatungsdienstleistungen*. Ausgabe vom 1. November 2011. Wien: Austrian Standards Institute.
- Opitz, S. (2013). *Antikorruptionssysteme für die strategische Beschaffung : Konzeption und Akzeptanz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Petrovic, M. (2017). *Geschäftspartnerprüfungen als Maßnahme zur Korruptionsprävention. Business Partner Compliance. Due Diligence*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Petsche, A. & Mair, K. (Hg.) (2012) *Handbuch Compliance*. Wien: LexisNexis ARD Orac.

- Pielke, W. (2018). *Tax Compliance. Effektive Organisation der Einhaltung steuerlicher Pflichten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Power, M. (2013). The apparatus of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6), 525-543.
- Quentmeier, H. (2012). *Praxishandbuch Compliance. Grundlagen, Ziele und Praxistipps für Nicht-Juristen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Redwitz, C. (2014). *Korruption als wirtschaftliche Handlung : Ziele und Auswirkungen von Korruption in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Behörden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reineke, R.-D. & Bock, F. (Hg.). (2007). *Gabler Lexikon Unternehmensberatung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage.
- Sartor, R. & Freiler-Waldburger, J. (2015). *Praxisleitfaden Compliance*. Wien: LexisNexis ARD Orac.
- Schiel, A. (2012). *Risikobeurteilung von Bilanzmanipulationen : Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Schmieder, M., von Regius, B. & Leyendecker, B. (2018). *Qualitätsmanagement im Einkauf. Vermeidung von Produktfehlern in der Lieferkette*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., Hartmann, E. & van der Valk, W. (2010). An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 806-819.
- Völkl, W. & Völkl, C. (2014). *Beraterhaftung: Haftung und Haftungsvermeidung bei komplexen Dienstleistungen*. Wien: Manz Verlag.

- von Nell, V., Schwitzgebel, G. & Vollet, M. (2006). *Korruption im Öffentlichen Raum. Ein internationaler Vergleich*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Werr, A. & Perner, F. (2007). Purchasing management consulting services. From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 98-112.
- Wiener Zeitung (2017). *Das System Haider vor Gericht*. 17. Jänner 2017. Abgerufen am 10. November 2018 von https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/oesterreich/politik/868551_Das-System-Haider-vor-Gericht.html.
- Wirtschaftskammer Österreich (2017a). *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Definition: Was versteht man unter KMU?* Stand 14. September 2017. Abgerufen am 22. November 2018 von <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>.
- Wirtschaftskammer Österreich (2017b). *Betriebsgrößenstruktur und KMU. Statistiken, Übersichtstabellen und weiterführende Links*. Stand 8. September 2017. Abgerufen am 22. November 2018 von <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/betriebsgroessen-kmu.html>
- Wolf, S. & Graeff, P. (2018). *Korruptionsbekämpfung vermitteln. Didaktische, ethische und inhaltliche Aspekte in Lehre, Unterricht und Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wolfe, D. & Hermanson, D. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *The CPA Journal*, 74(12), 38-42.
- Zerfaß, A. (2014). *Handbuch Unternehmenskommunikation : Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zwernemann, J. (2015). *Forensic Services: Eine Analyse im Kontext zur Jahresabschlussprüfung*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammensetzung der GoB (Quelle: eigene Darst. nach Hlavica, Klapproth & Hülsberg, 2011, S. 139)	3
Abbildung 2: Das Fraud Triangle (Quelle: eigene Darst. nach Redwitz, 2014, S. 23)	13
Abbildung 3: Der Fraud Diamond (Quelle: eigene modif. Darst. angelehnt an Wolfe & Hermanson, 2004)	14
Abbildung 4: Multi-iteratives forensisches Vorgehen (Quelle: Jeitler, 2018a, S. 40)	16
Abbildung 5: Allgemeiner externer Referenzrahmen (Quelle: Jeitler, 2018a, S. 52)	19
Abbildung 6: Analyserahmen zur Positivhypothese (Quelle: Jeitler, 2018a, S. 39)	19
Abbildung 7: Tätigkeitsbereich der Unternehmensberater (eigene Darst. nach Daten von Ennsfellner, Bodenstein & Herget, 2014, S.10)	22
Abbildung 8: Systematisierung der Beratungsträger (Quelle: Lippold, 2016a, S. 17)	24
Abbildung 9: Vorgehensweise gem. ÖNORM EN 16114 – Phasenmodell des Beratungsprozesses inkl. Richtlinien (eigene Darst. nach ÖNORM EN 16114, 2011, S.10)	27
Abbildung 10: Phasen im Beratungsprozess (eigene Darst. nach Greschuchna, 2006, S. 26)	27
Abbildung 11: Tätigkeitsprofil von Lobbyisten (Quelle: Bareis, 2013, S. 85)	35

Abbildung 12: Grundansätze der ISO 19600 Ziff. 1 (Quelle: eigene Darst.)	44
Abbildung 13: Unternehmen und Mitarbeiterzahlen, verkürzte Darstellung (Quelle: Wirtschaftskammer Österreich, 2017b)	54
Abbildung 14: Betriebsgrößen in der Stichprobe, n=100 (Quelle: eigene Darst.)	58
Abbildung 15: Umsatzverteilung in der Stichprobe, n=100 (Quelle: eigene Darst.)	58
Abbildung 16: Branchenverteilung der Stichprobe. n=100 (Quelle: eigene Darst.)	59
Abbildung 17: Unternehmenseinordnung (Mehrfachausw. mögl.), n=100 (Quelle: eigene Darst.)	60
Abbildung 18: Zuständigkeiten der Respondenten, n=100 (Mehrfachausw. mögl.), n=100 (Quelle: eigene Darst.)	61
Abbildung 19: Bezogene Beratungsleistungen in den letzten ca. 3 Jahren (Mehrfachausw. möglich), n=99 (Quelle: eigene Darst.)	62
Abbildung 20: Elemente der Projektanbahnungsphase (Mehrfachauswahl), SKB n=37, L/PA n=10 (Quelle: eigene Darst.)	63
Abbildung 21: Elemente der Projektabwicklungsphase (Mehrfachauswahl), SKB n=37, L/PA n=9 (Quelle: eigene Darst.)	66
Abbildung 22: Elemente der Projektnachbereitungsphase (Mehrfachauswahl), SKB n=35, L/PA n=9 (Quelle: eigene Darst.) (* gilt auch für Zwischenrechnungen)	68

Abbildung 23: Operative Dokumentation (Mehrfachauswahl), n=37 (Quelle: eigene Darst.)	70
Abbildung 24: Standardisierte Vorgaben / Richtlinien zu Beschaffung, Dokumenten und Evaluation, n=100 (Quelle: eigene Darst.)	71
Abbildung 25: Operative Richtlinien für Beschaffung von Kommunikationsberatungsleistungen (Mehrfachauswahl), n=49 (Quelle: eigene Darst.)	72
Abbildung 26: Operative Richtlinien für Dokumentation von Kommunikationsberatungsleistungen (Mehrfachauswahl), n=42 (Quelle: eigene Darst.)	73
Abbildung 27: Operative Richtlinien für Evaluation von Kommunikationsberatungsleistungen (Mehrfachauswahl), n=42 (Quelle: eigene Darst.)	75
Abbildung 28: Jedenfalls zur Dokumentation von Beratern eingeforderte Elemente (Mehrfachauswahl), UB n=28, SKB n=30, L/PA n=18 (Quelle: eigene Darst.)	76
Abbildung 29: Auswertung zu Gründen der Einführung von Richtlinien zur Dokumentation von Kommunikationsberatungsleistungen (offene Antworten), n=24 (Quelle: eigene Darst.)	77
Abbildung 30: Interpretation des Stimmungsbildes zu den Gründen der Einführung von Richtlinien zur Dokumentation durch den Autor, n=24 (Quelle: eigene Darst.)	77
Abbildung 31: Auswertung Risikokomplexe durch Richtlinien der Dokumentation von Beratungsleistungen (offene Antworten), n=40 (Quelle: eigene Darst.)	78

Abbildung 32: Subjektiver Reifegrad / Professionalisierungsgrad (Quelle: eigene Darst.)	80
Abbildung 33: Korrelationsdarstellung Subjektiver Reifegrad / Professionalisierungsgrad Beschaffung vs. Dokumentation (Quelle: eigene Darst./correlate.at) · n=83/76	81
Abbildung 34: Grafische Darstellung der Häufigkeiten der Selbsteinordnung des Reife- /Professionalisierungsgrades, geschichtet anhand Skalierung 1-10, nach Mitarbeiterzahl (Quelle: eigene Darst./correlate.at) · n=83/76/73	82
Abbildung 35: Grafische Darstellung der Häufigkeiten der Selbsteinordnung des Reife- /Professionalisierungsgrades, geschichtet anhand Skalierung 1-10, nach Umsatz (Quelle: eigene Darst./correlate.at) · n=83/76/73	82
Abbildung 36: Einordnung der Unternehmensrichtlinien zu Beschaffung, Evaluation und Dokumentation von Komm.ber.-Leistungen (Einfachauswahl), n=82 (Quelle: eigene Darst.)	85

12. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Korrelation der Reifegradeinordnungen (Quelle: eigene Darst.)	80
Tabelle 2: Spearman-Rangkorrelation Reifegrade vs. Mitarbeiter (Quelle: eigene Darst.)	83
Tabelle 3: Vergleich standardisierte Vorgaben ja/nein vs. Mittelwert der eingeschätzten Reifegrade (Quelle: eigene Darst.)	83
Tabelle 4: Einordnung der Unternehmensrichtlinien vs. Mittelwerte der eingeschätzten Reifegrade (Quelle: eigene Darst.)	85
Tabelle 5: Korrelationen eingeschätzte Reifegrade vs. Einordnung der Unternehmensrichtlinien (Quelle: eigene Darst.)	86
Tabelle 6: Parameterschätzung am Beispiel der AV Reifegrad Beschaffung vs. Einordnung Unternehmensrichtlinien (Quelle: eigene Darst.)	86
Tabelle 7: Korrelation Einordnung Unternehmensrichtlinien vs. Mitarbeiterzahl (Quelle: eigene Darst.)	87
Tabelle 8: Korrelation Einordnung Unternehmensrichtlinien vs. Umsatz (Quelle: eigene Darst.)	87
Tabelle 9: Mittelwerte Good-Practice-Index vs. div. Variablen (Quelle: eigene Darst.)	88
Tabelle 10: div. Korrelationen mit dem Good-Practice-Index (Quelle: eigene Darst.)	89

13. Anhang

13.1. Leitfaden / Fragebogen zu den Experteninterviews

Anm.: Der Leitfaden wurde sowohl zur Befragung von Beratern als auch von Unternehmensvertretern genutzt.

Den Befragten wurde zu Beginn das Ziel der Studie und das Konzept der Leistungsartefakte erläutert. Die Fragen wurden derart gestellt, dass die Befragung erst offen erfolgte und zutreffende Elemente angekreuzt bzw. noch nicht vorhandene Elemente zusätzlich dokumentiert wurden. Im Anschluss daran erfolgte noch eine gestützte Abfrage der nicht angekreuzten Elemente.

- 1) Wenn Sie an Kommunikationsberatungsprojekte (z.B. strategische Kommunikationsberatung, Public Affairs, Lobbying) denken: Welche Ablaufs-Schritte bzw. Elemente rund um Kontaktaufnahmen, Abstimmungen und sonstiger Kommunikation kommen rund um die Abwicklung aktuell in der Praxis vor?**

Phase der Auftragsanbahnung

wenn ja: in welchen Formen und Wegen

- ☐ Anfrage, wenn ja: Wie / an wen
- ☐ Briefing / Vorabinformation
- ☐ Rückfragen
- ☐ Interner Rückfragebedarf (im Auftraggeberunternehmen)
- ☐ Erstellung von Konzepten vor Auftragserteilung
- ☐ Angebotslegung
- ☐ Verhandlungen
- ☐ Unternehmensseitige Compliance-Prozesse
- ☐ Beauftragung, wenn ja: Wie
- ☐ Nutzung von E-Procurement
- ☐ Vereinbarung von Evaluationsgrundlagen

Phase der Auftragsdurchführung

wenn ja: in welchen Formen und Wegen

- ☐ Nachverhandlungen nach Auftragserteilung
- ☐ Konzeptionen zu Auftragsbeginn
- ☐ Unternehmensseitige eigene Dokumentation, *wenn ja: Wie*
- ☐ Festlegung von Berichtspflichten des Beraters
- ☐ Abstimmungen / Rückfragen
- ☐ Interner Rückfragebedarf (im Auftraggeberunternehmen)
- ☐ Übermittlung von schriftlichen Analysen, Konzeptionen u.ä. während des laufenden Projektes durch den Dienstleister
- ☐ Leistungserbringung durch Berater telefonisch / schriftlich
- ☐ Leistungserbringung durch Berater vor Ort
- ☐ Leistungserbringung gegenüber Dritten
- ☐ Zwischenberichte
- ☐ Nutzung eines vorgegebenen Berichtssystems durch den Berater
- ☐ Durchführung eigener Dokumentationsmaßn. des Auftraggebers
- ☐ Zwischenberichte des Dienstleisters in schriftlicher Form (via E-Mail, Übergabe bei Termin etc.)

Phase der Auftragsnachbereitung

wenn ja: in welchen Formen und Wegen

- ☐ Abschlussbericht
- ☐ Projektabnahme
- ☐ Evaluierung mit Berater
- ☐ Evaluation ohne Berater
- ☐ Abrechnungen
- ☐ Erstellung eines einfachen Leistungsverzeichnisses durch Berater
- ☐ Erstellung eines detaillierten Leistungsverzeichnisses durch Berater
- ☐ genaue Stundenaufstellung) im Rahmen der Abrechnung(en)*
- ☐ Rückfragen zur Abrechnung
- ☐ Nachverhandlungen

Wesentliche Kommunikationswege

- ☐ Mündlich via Telefon
- ☐ Mündlich im Wege persönlicher Termine
- ☐ Schriftlich via E-Mail
- ☐ Schriftlich via Brief
- ☐ Schriftlich via Fax

2) Welche (v.a. dokumentierenden) strukturierten Vorgehensweisen in Auftraggeberunternehmen kennen Sie zu strategischer Kommunikationsberatung, Public Affairs, Lobbying?

- ☐ Standardisierte Beschaffung (z.B. E-Procurement),
wenn ja: Wie sieht diese aus / welche Vorgaben bestehen?
- ☐ Standardisierte Dokumentation von Beratungsleistungen
wenn ja: Wie sieht diese aus / welche Vorgaben bestehen?
- ☐ Standardisierte Evaluation von Beratungsleistungen
wenn ja: Wie sieht diese aus / welche Vorgaben bestehen?
- ☐ Archivierung von Auftrags- und Abschlussdokumenten
- ☐ Archivierung wesentlicher weiterer Schritte des Projektes
- ☐ Archivierung möglichst des kompletten Projektablaufes
- ☐ Zurverfügungstellung von Dokumentationstools für den Berater
- ☐ Anforderung von Leistungsnachweisen zur Rechnungsfreigabe

13.2. Finaler Fragebogen auf Basis der Inputs aus den Experteninterviews

- 1.** Diese Umfrage soll durch eine für Kommunikation (v.a. Public Relations, Public Affairs, Lobbying) leitend verantwortliche Person bzw. deren Assistenz beantwortet werden.

Sollte Ihnen bekannt sein, dass diese Umfrage bereits für Ihr Unternehmen erfolgreich beantwortet wurde, so führen Sie bitte keine weitere Beantwortung durch.

Sind Sie leitend für den Kommunikationsbereich Ihres Unternehmens tätig oder üben eine direkte Assistenzfunktion für eine solche Person aus?

(Einfachauswahl)

- ☐ Ja
 - ☐ Nein
- Überleitung auf Informationsseite mit der Bitte um Weiterleitung der Befragung

- 2. Welche Zuständigkeiten treffen auf Sie (bzw. die Person, als deren Assistenz Sie tätig sind) zu?**

(Mehrfachauswahl)

- ☐ Ganzheitliche Unternehmenskommunikation
- ☐ Public Relations
- ☐ Public Affairs / Lobbying
- ☐ Investor Relations / Finanzkommunikation
- ☐ Pressesprecher/in
- ☐ Marketing
- ☐ Vertrieb
- ☐ Finanzen
- ☐ Geschäftsführung / Vorstand mit Kommunikationsverantwortung

3. Denken Sie nun bitte an Beratungsleistungen, die in Ihrem Bereich bezogen werden.

An den Bezug welcher Art von Beratungsleistungen in Ihrem Verantwortungsbereich können Sie sich in den vergangenen ca. 3 Jahren erinnern?

(Mehrfachauswahl)

Beratungsleistungen verstehen sich im konkreten Fall als Mischung aus tatsächlicher Beratung und der allfälligen Erbringung zugehöriger Dienstleistungen.

- **Werbung und Marketing**
(Leistungen einer typischen Werbeagentur)
- **Public Relations**
(Leistungen einer typischen PR-Agentur)
- **Lobbying bzw. Public Affairs**
(Leistungen wurden durch einen externen Dienstleister erbracht)
- **Strategische Kommunikation**
(Beratung zu längerfristig-strategisch orientierter Kommunikation ohne dass die operative Umsetzung im Vordergrund steht, z.B. durch PR-Agentur, Unternehmensberatung oder Werbeagentur)
- **Compliance-Beratungsleistungen**
- **Sonstige Unternehmensberatungsleistungen**
(z.B. spezielle Fachberatungen; Beratung zu Finanzen und Betriebswirtschaft; EDV-, IKT- oder IT-Beratungsleistung; Coaching; Teambuilding, Organisation u.ä.; Beratung zu Abläufen und Prozessen u.ä.)
- **Es gab keinen Bezug von Beratungsleistungen**

4. *Bei Angabe eines passenden Leistungsbezuges:*

Denken Sie nun bitte an die Abwicklung von Aufträgen im Bereich strategischer Kommunikationsberatung bzw. Public Affairs / Lobbying.

Welche Elemente sind typischerweise Teil des Auftragsverlaufes eines neu aufgesetzten und zu vergebenden Projektes?

(Mehrfachauswahl, Matrix strategische Kommunikationsberatung / Lobbying, Public Affairs)

a) **Phase der Projektanbahnung**

- Anfrage / Ausschreibung durch uns an mehrere Dienstleister
- Anfrage an einige wenige uns bekannte / ausgewählte Dienstleister
- Anfrage bei unserem üblichen Dienstleister
- Direkte Beauftragung eines Dienstleisters ohne Anfrage / Angebot (-> ZWISCHENFRAGE)

- Grundlegende Information / Briefing(s) an Dienstleister in Form eines Telefonates
- Grundlegende Information / Briefing(s) an Dienstleister in Form eines persönlichen Termins
- Grundlegende Information / Briefing(s) an Dienstleister in schriftlicher Form

- Abstimmungen / Rückfragen im Rahmen persönlicher Termine
- Abstimmungen / Rückfragen via E-Mail
- Abstimmungen / Rückfragen via Telefon
- Abstimmungen / Rückfragen über sonstige elektronische Medien (z.B. Ausschreibungsportal, unternehmensseitige Kommunikationsplattform)

- Interne Informationseinholungen durch uns bei unseren Fachabteilungen zur Erstellung des Briefings oder zur Beantwortung von Rückfragen

- rein mündliche Angebote / Kostenabschätzungen
- Schriftliche Angebote / Kostenabschätzungen
- Übermittlung von Konzeptionen und/oder Analysen als Teil des Angebotes

- Preisverhandlungen
- Vertragsverhandlungen (abseits von Preisverhandlungen)
- Vereinbarung von Evaluationsgrundlagen
- Vereinbarung eines Projektzeitplanes
- Abwicklung von speziellen Compliance-Prozessen rund um die Beauftragung

- rein mündliche Auftragserteilung
- Informelle schriftliche Auftragserteilung z.B. via E-Mail
- Offizielle Auftragserteilung durch Unterfertigung von Angebot oder Vertrag
- Offizielle Auftragserteilung über ein unternehmensinternes Bestellsystem

b) **Phase der Projektabwicklung (nach Auftragserteilung)**

- Übermittlung schriftlicher Konzeptionen / Planungen durch den Dienstleister zu Beginn des Auftrages
- Unternehmensinterne Erstellung von Zeitplänen zur Prozessüberwachung
- Spezifische Festlegung von Berichtspflichten des Dienstleisters
- Explizite Festlegung für Ansprechpartner und Genehmigungswege

- Abstimmungen / Rückfragen im Rahmen persönlicher Termine
- Abstimmungen / Rückfragen via E-Mail
- Abstimmungen / Rückfragen via Telefon

- Abstimmungen / Rückfragen über sonstige elektronische Medien (z.B. unternehmensseitige Kommunikationsplattform)
 - Interne Informationseinholungen durch uns bei unseren Fachabteilungen zur Beantwortung von Rückfragen
 - Direkter Kontakt des Dienstleisters mit Fachabteilungen
 - Übermittlung von schriftlichen Analysen, Konzeptionen u.ä. während des laufenden Projektes durch den Dienstleister
 - Erbringung von wesentlichen Beratungsleistungen mündlich in Form von Telefonaten
 - Erbringung von wesentlichen Beratungsleistungen mündlich in Form von persönlichen Terminen
 - Erbringung von wesentlichen Beratungsleistungen in schriftlicher Form (via E-Mail, Übergabe bei Termin etc.)
 - Erbringung sonstiger Dienstleistungen (z.B. Durchführung von Terminen mit Dritten)
 - Zwischenberichte des Dienstleisters, mündlich in Form eines Telefonates
 - Zwischenberichte des Dienstleisters, mündlich in Form eines persönlichen Termins
 - Nutzung eines von uns vorgegebenen schriftlichen Berichtssystems durch den Dienstleister (z.B. Formulare, Onlineportal)
 - Zwischenberichte des Dienstleisters in schriftlicher Form (via E-Mail, Übergabe bei Termin etc.)
 - Laufende unternehmensseitige Dokumentation der Dienstleistungen (z.B. unternehmensseitige Erstellung von Besprechungsprotokollen, Projektcontrolling etc.)
- c) Projektnachbereitung
- Abschlussbericht des Dienstleisters, mündlich in Form eines Telefonates
 - Abschlussbericht des Dienstleisters, mündlich in Form eines persönlichen Termins
 - Abschlussbericht des Dienstleisters in schriftlicher Form (via E-Mail, Übergabe bei Termin etc.)
 - Unternehmensseitige Bestätigung des Projektabschlusses / Projektabnahme (als spezifischer Prozess)
 - Abschließende Evaluierung und Nachbereitung mit dem Dienstleister (z.B. „Lessons Learned“)
 - Interne Evaluation des Dienstleisters
 - Übermittlung eines Rechnungsentwurfes durch den Dienstleister*

- Übermittlung eines einfachen Leistungsverzeichnisses im Rahmen der Abrechnung(en)*
- Übermittlung eines detaillierten Leistungsverzeichnisses (z.B. genaue Stundenaufstellung) im Rahmen der Abrechnung(en)*
- Rückfragen zur Abrechnung*
- Reklamationen oder Nachverhandlungen auf Basis der ergangenen Abrechnung*

* Gilt auch für Zwischenabrechnungen

5. *Zwischenfrage, wenn „Direkte Beauftragung eines üblichen Dienstleisters ohne Anfrage / Angebot“ angegeben:*

Sie haben zuvor angegeben, dass Sie für Projekte der strategischen Kommunikationsberatung bzw. im Bereich Lobbying / Public Affairs direkte Beauftragungen eines üblichen Dienstleisters ohne Anfrage bzw. Angebot vornehmen. Warum ist dies der Fall?

(Einfachauswahl)

- Einfachheit bzw. Schnelligkeit der Abwicklung.
- Es liegt typischerweise eine monatliche Pauschalvereinbarung vor.
- Es liegt typischerweise ein Vertrag mit sonstigen festgelegten Honorarsätzen vor.
- Wir haben zwar keine zugrundeliegenden Vereinbarungen, stehen aber in einer langjährigen, vertrauensvollen Kooperation bzw. der Dienstleister steht unserem Unternehmen nahe.
- Der Grund hierfür ist mir nicht bekannt.
- Sonstiges: (offenes Textfeld)

6. **Bitte geben Sie an, was in Ihrem Unternehmen zur Dokumentation von Dienstleistungen zu strategischer Kommunikationsberatung bzw. Lobbying / Public Affairs zutrifft:**

(Mehrfachauswahl)

- Im Rahmen der Zahlungsfreigabe werden z.B. durch die Buchhaltung zusätzlich zur Rechnung spezielle Nachweise wie z.B. Berichte oder detaillierte Leistungsaufstellungen eingefordert
- Wir legen Auftrags- und Abschlussdokumente (z.B. Angebote und Abschlussberichte) digital oder physisch ab.
- Wir legen Dokumente zu wesentlichen Schritten des Projektes digital oder physisch ab.
- Wir versuchen, möglichst den gesamten Projektverlauf in allen Details digital oder physisch abzulegen.
- Wir führen eigenständige Dokumentationen über das Projekt durch (z.B. Verfassung von Gesprächsprotokollen, Tagebuchführung, Projektcontrolling, Abschlussevaluation)

- Wir stellen unseren Dienstleistern Tools zur Projektdokumentation (z.B. Internetlösung, Formulare etc.) zur Verfügung
- Wir fordern die genaue Dokumentation von Terminen mit Dritten, die der Dienstleister durchführt (z.B. Kontakte im Bereich Public Affairs / Lobbying)

7. (in SPSS auch 8. und 9.) Bestehen in Ihrem Unternehmen standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien...

	Ja, jedoch nur im Rahmen allgemeiner Vorgaben	Ja, spezifisch für Beratungsdienstleistungen aller Art	Ja, spezifisch für Kommunikationsberatungsdienstleistungen	Nein	Weiß nicht / keine Angabe
...zur <u>Beschaffung</u> von Kommunikationsberatungsdienstleistungen?	1	2	3	4	5
...für die <u>Dokumentation</u> von Kommunikationsberatungsdienstleistungen?	1	2	3	4	5
...für die <u>Evaluation</u> von Kommunikationsberatungsdienstleistungen?	1	2	3	4	5

10. Bei Angabe Beschaffung

Sie haben angegeben, dass standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien zur Beschaffung von Kommunikationsberatungsdienstleistungen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen.

Bitte geben Sie an, was hier zutrifft:
(Mehrfachauswahl)

- Wir können Beschaffungen in diesem Bereich ungeachtet der Höhe frei gestalten, müssen diese aber nachvollziehbar dokumentieren.
- Ab bestimmten Auftragswerten sind wir verpflichtet, gewisse Vorgehensweisen zur Durchführung von Ausschreibungen zu verfolgen.
- Wir haben spezielle Compliance-Prozesse für Dienstleister in diesem Bereich.
- Wir fordern spezielle Zertifizierungen, Selbstverpflichtungen oder Ähnliches von Dienstleistern in diesem Bereich.
- Es bestehen allgemeine Einkaufsbedingungen, die Dienstleister akzeptieren müssen.
- Es bestehen bereichsspezifische Einkaufsbedingungen, die Dienstleister akzeptieren müssen.
- Aufträge in diesem Bereich werden mit von uns vorgegebenen Standardverträgen abgewickelt.
- Es bestehen fachspezifische Vorgaben (z.B. Verhaltenskodex) für den betreffenden Bereich, die von Dienstleistern anerkannt werden müssen.

- Für Auftragsvergaben in diesem Bereich ziehen wir typischerweise einen externen Berater bei, um eine optimale Abwicklung sicherzustellen.
- Wir haben standardisierte Bewertungskriterien für die Auftragsvergabe an Dienstleister in diesem Bereich.
- Wir benutzen ein standardisiertes Beschaffungssystem zur Abwicklung von Beauftragungen.
- Wir greifen auf einen Pool von vordefinierten Dienstleistern zu.
- Wenn wir einen Dienstleister im Bereich Public Affairs / Lobbying beschäftigen, achten wir auf die aufrechte Eintragung im Lobbyingregister.
- Wenn wir einen Dienstleister im Bereich Public Affairs / Lobbying beschäftigen, verlangen wir einen Nachweis über die Meldung des Auftrages im Lobbyingregister.

11. *Bei Angabe Dokumentation*

Sie haben angegeben, dass standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien zur Dokumentation von Kommunikationsberatungsdienstleistungen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen.

Bitte geben Sie an, was hier zutrifft:

(Mehrfachauswahl)

- Unsere Vorgaben sehen zwar eine verpflichtende Dokumentation der Dienstleistungen vor, schreiben hierzu aber keine Details vor.
- Wir verpflichten unsere Dienstleister zu konkreten Standards / Vorgehensweisen für die Projektdokumentation.
- Wir führen unternehmensintern eine eigenständige, strukturierte Dokumentation von Projekten durch (z.B. Verfassung von Gesprächsprotokollen, Tagebuchführung, Projektcontrolling).
- Die Dokumentation soll eine ordnungsgemäße Rechnungsfreigabe ermöglichen.
- Durch die Dokumentation soll es möglich werden, Projekte und deren Verlauf auch in Zukunft noch detailliert nachvollziehen zu können, um daran anknüpfen zu können (z.B. Kontaktaufnahmen bei Lobbyingmaßnahmen).
- Es ist für uns wichtig, durch Dokumentation nachvollziehen zu können, welche konkreten Maßnahmen gesetzt wurden.
- Die Dokumentation erfolgt aus Gründen der Compliance und soll rechtliche Probleme verhindern.
- Durch Dokumentation können wir Projekte besser miteinander vergleichen.
- Korrekte Dokumentation verschafft uns einen Vorteil für zukünftige Auftragsvergaben.
- Die Dokumentation eines Projektes wird vor Rechnungsfreigabe geprüft bzw. ist mit der Rechnungsfreigabe verbunden.
- Die korrekte Dokumentation wird regelmäßig durch interne Stellen geprüft.

- Die korrekte Dokumentation wird regelmäßig durch externe Stellen geprüft.

12. Bei Angabe Evaluation

Sie haben angegeben, dass standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien zur Evaluation von Kommunikationsberatungsdienstleistungen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen.

Bitte geben Sie an, was hier zutrifft:

(Mehrfachauswahl)

- Unsere Vorgaben sehen zwar eine verpflichtende Evaluation der Dienstleistungen vor, schreiben hierzu aber keine Details vor.
- Wir legen die Art und Weise der Evaluierung gemeinsam mit dem Dienstleister fest.
- Evaluierungen erfolgen anhand von vordefinierten Projektzielen.
- Evaluierungen erfolgen anhand von einzelnen vordefinierten Kennzahlen.
- Evaluierungen erfolgen anhand von subjektiven Bewertungen durch Projektbeteiligte.
- Evaluierungen erfolgen nach einem systematisierten Muster (z.B. Balanced Score Card)
- Wir lassen Evaluierungen durch externe Fachleute durchführen.
- Wir koppeln positive Evaluationen an finanzielle Benefits (Erfolgshonorare, Boni) für Dienstleister.
- Wir koppeln positive Evaluationen an finanzielle Benefits (Erfolgshonorare, Boni) für Mitarbeiter.

13. Bei Angabe Dokumentation

Welche der folgenden Elemente werden jedenfalls in den verschiedenen Bereichen von Dienstleistern eingefordert und zur Dokumentation genutzt?

(Matrixauswahl: Unternehmensberatung allgemein / strategische Kommunikationsberatung / Lobbying, Public Affairs)

- Angebot nach speziellen Mindest-Vorgaben
- Schriftliche Projektplanungen bzw. -konzeptionen oder vorgelagerte Analysen des Dienstleisters
- Schriftliche Festlegung von Projektzielen
- Schriftliche Festlegung von Evaluationsgrundlagen
- Besprechungsprotokolle
- Schriftliche Zwischenberichte
- Schriftlicher Abschlussbericht
- Schriftliche Abschlussevaluation
- Rechnung nach speziellen Mindest-Vorgaben
- Detaillierte Leistungsaufzeichnung / Stundenaufzeichnung
- Schriftliche Darlegung zu Leistungsabweichungen
- Teilnahme an einem auftraggeberseitig vorgegebenen Dokumentationssystem

- Sonstiges, nämlich: (offene Antwort)

14. Bei Angabe Dokumentation

Aus welchen Gründen wurden Richtlinien zur Dokumentation von Kommunikationsberatungsleistungen in Ihrem Unternehmen eingeführt?

- offene Beantwortung

15. Welche Risiken werden aus Ihrer Sicht durch Richtlinien zur Dokumentation von Beratungsleistungen reduziert?

- offene Beantwortung

16. Wir bitten Sie nun noch, aus Ihrer Sicht den Professionalisierungsgrad Ihres Unternehmens in den jeweiligen Bereichen mittels Schieberegler einzuordnen:

- Professionalisierungsgrad der Beschaffung von Kommunikationsberatungsdienstleistungen
Nicht professionalisiert 0-----10 Äußerst professionalisiert
- Professionalisierungsgrad der Dokumentation von Kommunikationsberatungsdienstleistungen
Nicht professionalisiert 0-----10 Äußerst professionalisiert
- Professionalisierungsgrad der Evaluation von Kommunikationsberatungsdienstleistungen
Nicht professionalisiert 0-----10 Äußerst professionalisiert

17. Wenn Sie nun gesamt an die in Ihrem Unternehmen vorliegenden Richtlinien zu Beschaffung, Dokumentation oder Evaluation von Kommunikationsberatungsleistungen denken: Wie empfinden Sie diese?

- 1 zu strikt / 2 etwas zu strikt / 3 gerade richtig / 4 zu wenig strikt / 5 viel zu wenig strikt

18. Bei Angabe zu strikt / etwas zu strikt

Sie haben angegeben, dass Sie die vorliegenden Richtlinien zu Beschaffung, Dokumentation oder Evaluation von Kommunikationsberatungsleistungen als zu strikt empfinden.

Was sind aus Ihrer Sicht Auswirkungen zu strikter Richtlinien in diesem Bereich?

- offene Beantwortung

19. Bitte machen Sie abschließend nun noch kurz einige Angaben zu Ihrem Unternehmen.

Im Falle von Unternehmensgruppen und komplexeren

Gesellschaftsstrukturen machen Sie bitte Angaben über den aus Ihrer Sicht sinnvoll abgrenzbaren Bereich, für den Ihre Beantwortungen zutreffen. Die Zahlen müssen sich hierbei nicht nur auf Österreich beziehen. Grobe Angaben sind ausreichend.

- **Welcher Branche / Industrie lässt sich das Unternehmen am ehesten zuordnen?**
(Einfachauswahl)
 - Bauwirtschaft
 - Energiewirtschaft
 - Finanzsektor
 - Handel
 - Hochtechnologiesektor
 - Informationstechnologie, Kommunikationstechnologie
 - Medien
 - Produzierende Industrie
 - Telekommunikationsanbieter
 - Verkehr
 - Wissenschaft und Forschung
 - sonstige Dienstleistung
 - sonstige

- **Was trifft auf Ihr Unternehmen zu?**
(Mehrfachauswahl)
 - (vorwiegend) österreichisches Unternehmen
 - Internationales Unternehmen

 - Unternehmensgruppe bzw. Teil einer Unternehmensgruppe
 - Staatsunternehmen bzw. staatsnahes Unternehmen
 - öffentlich gehandelte Aktiengesellschaft
 - Gesellschaft in Privatbesitz (keine öffentlich gehandelte Aktiengesellschaft)
 - ⊖ Eigentümergeführtes Unternehmen / Verständnis als traditionelles Familienunternehmen

- **Mitarbeiterzahl**
(Einfachauswahl)
 - bis ca. 9
 - bis ca. 49
 - bis ca. 249
 - bis ca. 1000
 - mehr als ca. 1000

- **Umsatzdimension des Unternehmens im Jahr 2017**
(Einfachauswahl)
 - bis ca. 2 Mio. €
 - bis ca. 10 Mio. €
 - bis ca. 50 Mio. €

- bis ca. 500 Mio. €
- bis ca. 1 Mrd. €
- mehr als ca. 1 Mrd. €

13.3. Screenshots des Onlinefragebogens

Welche Zuständigkeiten treffen auf Sie (bzw. die Person, als deren Assistenz Sie tätig sind) zu?

- ☐ Ganzheitliche Unternehmenskommunikation
- ☐ Public Relations
- ☐ Public Affairs / Lobbying
- ☐ Investor Relations / Finanzkommunikation
- ☐ Pressesprecher/in
- ☐ Marketing
- ☐ Vertrieb
- ☐ Geschäftsführung / Vorstand mit Kommunikationsverantwortung
- ☐ keine der obigen

Zurück

Weiter

Denken Sie nun bitte an Beratungsleistungen, die in Ihrem Bereich bezogen werden.

An den Bezug welcher Art von Beratungsleistungen in Ihrem Verantwortungsbereich können Sie sich in den vergangenen ca. 3 Jahren erinnern?

- ☐ **Werbung und Marketing**
(Leistungen einer typischen Werbeagentur)
- ☐ **Public Relations**
(Leistungen einer typischen PR-Agentur)
- ☐ **Lobbying bzw. Public Affairs**
(Leistungen wurden durch einen externen Dienstleister erbracht)
- ☐ **Strategische Kommunikation**
(Beratung zu längerfristig-strategisch orientierter Kommunikation ohne dass die operative Umsetzung im Vordergrund steht, z.B. durch PR-Agentur, Unternehmensberatung oder Werbeagentur)
- ☐ **Compliance-Beratungsleistungen**
- ☐ **Sonstige Unternehmensberatungsleistungen**
(z.B. spezielle Fachberatungen; Beratung zu Finanzen und Betriebswirtschaft; EDV-, IKT- oder IT-Beratungsleistung; Coaching; Teambuilding, Organisation u.ä.; Beratung zu Abläufen und Prozessen u.ä.)
- ☐ **Es gab keinen Bezug von Beratungsleistungen**

Zurück

Weiter

Denken Sie nun bitte an die Anbahnung von Aufträgen im Bereich strategischer Kommunikationsberatung bzw. Public Affairs / Lobbying.
Welche Elemente sind typischerweise Teil des Auftragsverlaufes eines neu aufgesetzten und zu vergebenden Projektes?

a) Phase der Projektanbahnung

	im Bereich strategischer Kommu- nikationsberatung	im Bereich Public Affairs / Lobby- ing
Anfrage / Ausschreibung durch uns an mehrere Dienstleister	☐	☐
Anfrage an einige wenige uns bekannte / ausgewählte Dienstleister	☒	☒
Anfrage bei unserem üblichen Dienstleister	☐	☐
Direkte Beauftragung eines Dienstleisters ohne Anfrage / Angebot	☐	☐
Grundlegende Information / Briefing(s) an Dienstleister in Form eines Telefonates	☐	☐
Grundlegende Information / Briefing(s) an Dienstleister in Form eines persönlichen Termins	☐	☐
Grundlegende Information / Briefing(s) an Dienstleister in schriftlicher Form	☐	☐
Abstimmungen / Rückfragen im Rahmen persönlicher Termine	☐	☐
Abstimmungen / Rückfragen via E-Mail	☐	☐
Abstimmungen / Rückfragen via Telefon	☐	☐
Abstimmungen / Rückfragen über sonstige elektronische Medien (z.B. Ausschreibungsportal, unternehmenseitige Kommunikationsplattform)	☐	☐
Interne Informationseinholungen durch uns bei unseren Fachabteilungen zur Erstellung des Briefings oder zur Beantwortung von Rückfragen	☐	☐
rein mündliche Angebote / Kostenabschätzungen	☐	☐
Schriftliche Angebote / Kostenabschätzungen	☐	☐
Übermittlung von Konzeptionen und/oder Analysen als Teil des Angebotes	☐	☐
Preisverhandlungen	☐	☐
Vertragsverhandlungen (abseits von Preisverhandlungen)	☐	☐
Vereinbarung von Evaluationsgrundlagen	☐	☐
Vereinbarung eines Projektzeitplanes	☐	☐
Abwicklung von speziellen Compliance-Prozessen rund um die Beauftragung	☐	☐
rein mündliche Auftragserteilung	☐	☐
Informelle schriftliche Auftragserteilung z.B. via E-Mail	☐	☐
Offizielle Auftragserteilung durch Unterfertigung von Angebot oder Vertrag	☐	☐
Offizielle Auftragserteilung über ein unternehmensinternes Bestellsystem	☐	☐

Zurück

Weiter

Denken Sie nun bitte an die Abwicklung von Aufträgen im Bereich strategischer Kommunikationsberatung bzw. Public Affairs / Lobbying.

Welche Elemente sind typischerweise Teil des Auftragsverlaufes eines neu aufgesetzten und zu vergebenden Projektes?

b) Phase der Projektabwicklung (nach Auftragserteilung)

	im Bereich strategischer Kommunikationsberatung	im Bereich Public Affairs / Lobbying
Übermittlung schriftlicher Konzeptionen / Planungen durch den Dienstleister zu Beginn des Auftrages	☐	☐
Unternehmensinterne Erstellung von Zeitplänen zur Prozessüberwachung	☐	☐
Spezifische Festlegung von Berichtspflichten des Dienstleisters	☐	☐
Explizite Festlegung von Ansprechpartnern und Genehmigungswegen	☐	☐
Abstimmungen / Rückfragen im Rahmen persönlicher Termine	☐	☐
Abstimmungen / Rückfragen via E-Mail	☐	☐
Abstimmungen / Rückfragen via Telefon	☐	☐
Abstimmungen / Rückfragen über sonstige elektronische Medien (z.B. unternehmenseitige Kommunikationsplattform)	☐	☐
Interne Informationseinholungen durch uns bei unseren Fachabteilungen zur Beantwortung von Rückfragen	☐	☐
Direkter Kontakt des Dienstleisters mit Fachabteilungen	☐	☐
Übermittlung von schriftlichen Analysen, Konzeptionen u.ä. während des laufenden Projektes durch den Dienstleister	☐	☐
Erbringung von wesentlichen Beratungsleistungen mündlich in Form von Telefonaten	☐	☐
Erbringung von wesentlichen Beratungsleistungen mündlich in Form von persönlichen Terminen	☐	☐
Erbringung von wesentlichen Beratungsleistungen in schriftlicher Form (via E-Mail, Übergabe bei Termin etc.)	☐	☐
Erbringung sonstiger Dienstleistungen (z.B. Durchführung von Terminen mit Dritten)	☐	☐
Zwischenberichte des Dienstleisters, mündlich in Form eines Telefonates	☐	☐
Zwischenberichte des Dienstleisters, mündlich in Form eines persönlichen Termins	☐	☐
Nutzung eines von uns vorgegebenen schriftlichen Berichtssystems durch den Dienstleister (z.B. Formulare, Onlineportal)	☐	☐
Zwischenberichte des Dienstleisters in schriftlicher Form (via E-Mail, Übergabe bei Termin etc.)	☐	☐
Laufende unternehmenseitige Dokumentation der Dienstleistungen (z.B. unternehmenseitige Erstellung von Besprechungsprotokollen, Projektcontrolling etc.)	☐	☐

Zurück

Weiter

Denken Sie nun bitte an die Nachbereitung von Aufträgen im Bereich strategischer Kommunikationsberatung bzw. Public Affairs / Lobbying.
Welche Elemente sind typischerweise Teil des Auftragsverlaufes eines neu aufgesetzten und zu vergebenden Projektes?

c) Projektnachbereitung

	im Bereich strategischer Kommunikationsberatung	im Bereich Public Affairs / Lobbying
Abschlussbericht des Dienstleisters, mündlich in Form eines Telefonates	☐	☐
Abschlussbericht des Dienstleisters, mündlich in Form eines persönlichen Termins	☐	☐
Abschlussbericht des Dienstleisters in schriftlicher Form (via E-Mail, Übergabe bei Termin etc.)	☐	☐
Unternehmensseitige Bestätigung des Projektabchlusses / Projektabnahme (als spezifischer Prozess)	☐	☐
Abschließende Evaluierung und Nachbereitung mit dem Dienstleister (z.B. „Lessons Learned“)	☐	☐
Interne Evaluation des Dienstleisters	☐	☐
Übermittlung eines Rechnungsentwurfes durch den Dienstleister*	☐	☐
Übermittlung eines einfachen Leistungsverzeichnisses im Rahmen der Abrechnung(en)*	☐	☐
Übermittlung eines detaillierten Leistungsverzeichnisses (z.B. genaue Stundenaufstellung) im Rahmen der Abrechnung(en)*	☐	☐
Rückfragen zur Abrechnung*	☐	☐
Reklamationen oder Nachverhandlungen auf Basis der ergangenen Abrechnung*	☐	☐

* Gilt auch für Zwischenabrechnungen

Zurück

Weiter

Sie haben zuvor angegeben, dass Sie für Projekte der strategischen Kommunikationsberatung bzw. im Bereich Lobbying / Public Affairs direkte Beauftragungen eines üblichen Dienstleisters ohne Anfrage bzw. Angebot vornehmen.
Warum ist dies der Fall?

- ☐ Einfachheit bzw. Schnelligkeit der Abwicklung.
- ☐ Es liegt typischerweise eine monatliche Pauschalvereinbarung vor.
- ☐ Es liegt typischerweise ein Vertrag mit sonstigen festgelegten Honorarsätzen vor.
- ☐ Wir haben zwar keine zugrundeliegenden Vereinbarungen, stehen aber in einer langjährigen, vertrauensvollen Kooperation bzw. der Dienstleister steht unserem Unternehmen nahe.
- ☐ Der Grund hierfür ist mir nicht bekannt.
- ☐ Sonstiges:

Zurück

Weiter

Bitte geben Sie an, was in Ihrem Unternehmen zur Dokumentation von Dienstleistungen zu strategischer Kommunikationsberatung bzw. Lobbying / Public Affairs zutrifft:

- ☐ Im Rahmen der Zahlungsfreigabe werden z.B. durch die Buchhaltung zusätzlich zur Rechnung spezielle Nachweise wie z.B. Berichte oder detaillierte Leistungsaufstellungen eingefordert
- ☐ Wir legen Auftrags- und Abschlussdokumente (z.B. Angebote und Abschlussberichte) digital oder physisch ab
- ☐ Wir legen Dokumente zu wesentlichen Schritten des Projektes digital oder physisch ab
- ☐ Wir versuchen, möglichst den gesamten Projektverlauf in allen Details digital oder physisch abzulegen
- ☐ Wir führen eigenständige Dokumentationen über das Projekt durch (z.B. Verfassung von Gesprächsprotokollen, Tagebuchführung, Projektcontrolling, Abschlussevaluation)
- ☐ Wir stellen unseren Dienstleistern Tools zur Projektdokumentation (z.B. Internetlösung, Formulare etc.) zur Verfügung
- ☐ Wir fordern die genaue Dokumentation von Terminen mit Dritten, die der Dienstleister durchführt (z.B. Kontakte im Bereich Public Affairs / Lobbying)

Zurück

Weiter

Bestehen in Ihrem Unternehmen standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien...

	Ja, jedoch nur im Rah- men allge- meiner Vor- gaben	Ja, spezifisch für Bera- tungsdienst- leistungen aller Art	Ja, spezifisch für Kommu- nikations- beratungs- dienstleis- tungen	Nein	Weiß nicht / keine Angabe
...zur <u>Beschaffung</u> von Kommunikationsberatungsdienstleis- tungen?	☐	☐	☐	☐	☐
...für die <u>Dokumentation</u> von Kommunikationsberatungs- dienstleistungen?	☐	☐	☐	☐	☐
...für die <u>Evaluation</u> von Kommunikationsberatungsdienstleis- tungen?	☐	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

Sie haben angegeben, dass standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien zur Beschaffung von Kommunikationsberatungsdienstleistungen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen.

Bitte geben Sie an, was hier zutrifft:

- ☐ Wir können Beschaffungen in diesem Bereich ungeachtet der Höhe frei gestalten, müssen diese aber nachvollziehbar dokumentieren.
- ☐ Ab bestimmten Auftragswerten sind wir verpflichtet, gewisse Vorgehensweisen zur Durchführung von Ausschreibungen zu verfolgen.
- ☐ Wir haben spezielle Compliance-Prozesse für Dienstleister in diesem Bereich.
- ☐ Wir fordern spezielle Zertifizierungen, Selbstverpflichtungen oder Ähnliches von Dienstleistern in diesem Bereich.
- ☐ Es bestehen allgemeine Einkaufsbedingungen, die Dienstleister akzeptieren müssen.
- ☐ Es bestehen bereichsspezifische Einkaufsbedingungen, die Dienstleister akzeptieren müssen.
- ☐ Aufträge in diesem Bereich werden mit von uns vorgegebenen Standardverträgen abgewickelt.
- ☐ Es bestehen fachspezifische Vorgaben (z.B. Verhaltenskodex) für den betreffenden Bereich, die von Dienstleistern anerkannt werden müssen.
- ☐ Für Auftragsvergaben in diesem Bereich ziehen wir typischerweise einen externen Berater bei, um eine optimale Abwicklung sicherzustellen.
- ☐ Wir haben standardisierte Bewertungskriterien für die Auftragsvergabe an Dienstleister in diesem Bereich.
- ☐ Wir benutzen ein standardisiertes Beschaffungssystem zur Abwicklung von Beauftragungen.
- ☐ Wir greifen auf einen Pool von vordefinierten Dienstleistern zu.
- ☐ Wenn wir einen Dienstleister im Bereich Public Affairs / Lobbying beschäftigen, achten wir auf die aufrechte Eintragung im Lobbyingregister.
- ☐ Wenn wir einen Dienstleister im Bereich Public Affairs / Lobbying beschäftigen, verlangen wir einen Nachweis über die Meldung des Auftrages im Lobbyingregister.

Zurück

Weiter

Sie haben angegeben, dass standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien zur Dokumentation von Kommunikationsberatungsdienstleistungen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen.

Bitte geben Sie an, was hier zutrifft:

- ☐ Unsere Vorgaben sehen zwar eine verpflichtende Dokumentation der Dienstleistungen vor, schreiben hierzu aber keine Details vor.
- ☐ Wir verpflichten unsere Dienstleister zu konkreten Standards / Vorgehensweisen für die Projektdokumentation.
- ☐ Wir führen unternehmensintern eine eigenständige, strukturierte Dokumentation von Projekten durch (z.B. Verfassung von Gesprächsprotokollen, Tagebuchführung, Projektcontrolling)
- ☐ Die Dokumentation soll eine ordnungsgemäße Rechnungsfreigabe ermöglichen.
- ☐ Durch die Dokumentation soll es möglich werden, Projekte und deren Verlauf auch in Zukunft noch detailliert nachvollziehen zu können, um daran anknüpfen zu können (z.B. Kontaktaufnahmen bei Lobbyingmaßnahmen).
- ☐ Es ist für uns wichtig, durch Dokumentation nachvollziehen zu können, welche konkreten Maßnahmen gesetzt wurden.
- ☐ Die Dokumentation erfolgt aus Gründen der Compliance und soll rechtliche Probleme verhindern.
- ☐ Durch Dokumentation können wir Projekte besser miteinander vergleichen.
- ☐ Korrekte Dokumentation verschafft uns einen Vorteil für zukünftige Auftragsvergaben.
- ☐ Die Dokumentation eines Projektes wird vor Rechnungsfreigabe geprüft bzw. ist mit der Rechnungsfreigabe verbunden.
- ☐ Die korrekte Dokumentation wird regelmäßig durch interne Stellen geprüft.
- ☐ Die korrekte Dokumentation wird regelmäßig durch externe Stellen geprüft.

Zurück

Weiter

Sie haben angegeben, dass standardisierte Vorgaben bzw. Richtlinien zur Evaluation von Kommunikationsberatungsdienstleistungen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen.

Bitte geben Sie an, was hier zutrifft:

- ☐ Unsere Vorgaben sehen zwar eine verpflichtende Evaluation der Dienstleistungen vor, schreiben hierzu aber keine Details vor.
- ☐ Wir legen die Art und Weise der Evaluierung gemeinsam mit dem Dienstleister fest.
- ☐ Evaluierungen erfolgen anhand von vordefinierten Projektzielen.
- ☐ Evaluierungen erfolgen anhand von einzelnen vordefinierten Kennzahlen.
- ☐ Evaluierungen erfolgen anhand von subjektiven Bewertungen durch Projektbeteiligte.
- ☐ Evaluierungen erfolgen nach einem systematisierten Muster (z.B. Balanced Score Card)
- ☐ Wir lassen Evaluierungen durch externe Fachleute durchführen.
- ☐ Wir koppeln positive Evaluationen an finanzielle Benefits (Erfolgshonorare, Boni) für Dienstleister.
- ☐ Wir koppeln positive Evaluationen an finanzielle Benefits (Erfolgshonorare, Boni) für Mitarbeiter.

Zurück

Weiter

Welche der folgenden Elemente werden jedenfalls in den verschiedenen Bereichen von Dienstleistern zwingend eingefordert und zur Dokumentation genutzt?

	Unternehmens- beratung allgemein	strategische Kommunikati- onsberatung	Lobbying, Public Affairs
Angebot nach speziellen Mindest-Vorgaben	☐	☐	☐
Schriftliche Projektplanungen bzw. -konzeptionen oder vorgelagerte Analysen des Dienstleisters	☐	☐	☐
Schriftliche Festlegung von Projektzielen	☐	☐	☐
Schriftliche Festlegung von Evaluationsgrundlagen	☐	☐	☐
Besprechungsprotokolle	☐	☐	☐
Schriftliche Zwischenberichte	☐	☐	☐
Schriftlicher Abschlussbericht	☐	☐	☐
Schriftliche Abschlussevaluation	☐	☐	☐
Rechnung nach speziellen Mindest-Vorgaben	☐	☐	☐
Detaillierte Leistungsaufzeichnung / Stundenaufzeichnung	☐	☐	☐
Schriftliche Darlegung zu Leistungsabweichungen	☐	☐	☐
Teilnahme an einem auftraggeberseitig vorgegebenen Dokumentationssystem	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

Aus welchen Gründen wurden Richtlinien zur Dokumentation von Kommunikationsberatungsleistungen in Ihrem Unternehmen eingeführt?

Zurück

Weiter

Welche Risiken werden aus Ihrer Sicht durch Richtlinien zur Dokumentation von Beratungsleistungen reduziert?

Zurück

Weiter

Wir bitten Sie nun noch, aus Ihrer Sicht den Professionalisierungsgrad Ihres Unternehmens in den jeweiligen Bereichen mittels Schieberegler einzuordnen:

Professionalisierungsgrad der Beschaffung von Kommunikationsberatungsdienstleistungen	Nicht professionalisiert		Äußerst professionalisiert
Professionalisierungsgrad der Dokumentation von Kommunikationsberatungsdienstleistungen	Nicht professionalisiert		Äußerst professionalisiert
Professionalisierungsgrad der Evaluation von Kommunikationsberatungsdienstleistungen	Nicht professionalisiert		Äußerst professionalisiert

Zurück

Weiter

Wenn Sie nun gesamt an die in Ihrem Unternehmen vorliegenden Richtlinien zu Beschaffung, Dokumentation oder Evaluation von Kommunikationsberatungsleistungen denken: Wie empfinden Sie diese?

zu strikt	etwas zu strikt	gerade richtig	zu wenig strikt	viel zu wenig strikt
☐	☐	☒	☐	☐

Zurück

Weiter

Sie haben angegeben, dass Sie die vorliegenden Richtlinien zu Beschaffung, Dokumentation oder Evaluation von Kommunikationsberatungsleistungen als zu strikt empfinden.

Was sind aus Ihrer Sicht Auswirkungen zu strikter Richtlinien in diesem Bereich?

Zurück

Weiter

Bitte machen Sie abschließend nun noch kurz einige Angaben zu Ihrem Unternehmen.

Im Falle von Unternehmensgruppen und komplexeren Gesellschaftsstrukturen machen Sie bitte Angaben über den aus Ihrer Sicht sinnvoll abgrenzbaren Bereich, für den Ihre Beantwortungen zutreffen. Die Zahlen müssen sich hierbei nicht nur auf Österreich beziehen. Grobe Angaben sind ausreichend.

Welcher Branche / Industrie lässt sich das Unternehmen am ehesten zuordnen?

- | | |
|--|---|
| ☐ Bauwirtschaft | ☐ Produzierende Industrie |
| ☐ Energiewirtschaft | ☐ Telekommunikationsanbieter |
| ☐ Finanzsektor | ☐ Verkehr |
| ☐ Handel | ☐ Wissenschaft und Forschung |
| ☐ Hochtechnologiesektor | ☐ sonstige Dienstleistung |
| ☐ Informationstechnologie, Kommunikationstechnologie | ☐ Sonstiges: <input type="text"/> |
| ☐ Medien | |

Zurück

Weiter

Was trifft auf Ihr Unternehmen zu?

- ☐ (vorwiegend) österreichisches Unternehmen
- ☐ Internationales Unternehmen
- ☐ Unternehmensgruppe bzw. Teil einer Unternehmensgruppe
- ☐ Staatsunternehmen bzw. staatsnahes Unternehmen
- ☐ öffentlich gehandelte Aktiengesellschaft
- ☐ Gesellschaft in Privatbesitz (keine öffentlich gehandelte Aktiengesellschaft)
- ☐ Eigentümergeführtes Unternehmen / Verständnis als traditionelles Familienunternehmen

Zurück

Weiter

Mitarbeiterzahl

bis 9 Mitarbeiter	10 bis 49 Mitarbeiter	50 bis 249 Mitarbeiter	250 bis 1000 Mitarbeiter	mehr als 1000 Mitarbeiter
☐	☐	☐	☐	☐

Zurück

Weiter

Umsatzdimension des Unternehmens im Jahr 2017

bis ca. 2 Mio €	bis ca. 10 Mio €	bis ca. 50 Mio €	bis ca. 500 Mio €	bis ca. 1 Mrd €	mehr als ca. 1 Mrd €
☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zurück

Absenden

13.4. Offene Beantwortungen Frage 14 im Originaltext

Aus welchen Gründen wurden Richtlinien zur Dokumentation von Kommunikationsberatungsleistungen in Ihrem Unternehmen eingeführt?

- 1) aus bürokratischen Gründen
- 2) Aus Compliance-Gründen
- 3) bessere Übersicht und Kontrolle der Dienstleistungen
- 4) Compliance
- 5) Compliance, Controlling
- 6) DSGVO
- 7) externe Aufsicht für Finanzdienstleister, Nachvollziehbarkeit für interne Revision
- 8) Für die Rechnungsfreigabe benötigen wir ein Leistungsverzeichnis. Zudem haben wir vor einiger Zeit ein strategisches Ziel definiert, wonach wir alle extern erbrachten Leistungen archivieren möchten, um uns darauf aufbauend selbst Kompetenzen in den jeweiligen Bereichen aneignen zu können.
- 9) generelle Beschaffungsregeln...
- 10) Im Wesentlichen aus Compliance-Gründen
- 11) Kann ich nicht genau sagen.
- 12) Kontrolle und bessere Nachvollziehbarkeit von erbrachten Leistungen
- 13) Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen durch Entscheidungsträger
- 14) Primär zur Qualitätssicherung
- 15) schlechte Erfahrungen mit früheren Dienstleistern
- 16) schlechte Erfahrungen mit früheren Dienstleistern wir sind in den Medien stark präsent und müssen nachweisen können, dass wir uns an Standards halten unsere Produkte werden als fair trade gekennzeichnet
- 17) Transparenz!

- 18)Überprüfung und Einhaltung von vorgegebenen Standards. Aufträge vergleichen zu können.
- 19)Um die Einheitlichkeit zur gewährleisten.
- 20)Um die Leistung zu evaluieren.
- 21)Um einen Überblick zu haben
- 22)Um größtmögliche Transparenz zu erreichen
- 23)Verfügbarkeit für beteiligte Mitarbeiter und Möglichkeit zur Auffindung von Informationen
- 24)zur besseren Rückverfolgung der Arbeitsleistung

13.5. Offene Beantwortungen Frage 15 im Originaltext

Welche Risiken werden aus Ihrer Sicht durch Richtlinien zur Dokumentation von Beratungsleistungen reduziert?

- 1) ...dass wichtige Punkte vergessen bzw. nicht evaluiert wurden
 1. dass nicht erbrachte Leistungen bezahlt werden bzw. allgemeine Risikoreduktion zu schwer zu bewertenden Leistungen
 2. dass man nach einiger Zeit nicht mehr weiß, was in einem Projekt ausgeführt und kommuniziert wurde
- 2) Das man nicht die selben Fehler immer wieder macht. Einheitlichkeit, damit jeder das selbe dokumentiert.
- 3) Das Risiko der Ahnungslosigkeit. Ziel - Transparenz
- 4) Das Risiko der Intransparenz wird vermieden Risiken für das Unternehmen, die durch Veränderungen durch einen Berater entstehen (Beispiel: Berater Wechsel, Agentur Wechsel)
- 5) Das Risiko einer unstrukturierten Arbeitsweise.
- 6) der dienstleister ist für die ergebnisse verantwortlich und muss darlegen können weshalb er konkrete maßnahmen vorgeschlagen hat -> haftungsrisiko liegt beim dienstleister und nicht bei uns
- 7) Durch die Dokumentation kann eine ständige Evaluierung durchgeführt werden.
- 8) Entscheidungen im Laufe der Projekte werden nachvollziehbar, Dokumentationserfordernisse bringt Struktur ins Projekt
- 9) Es ist möglich, die tatsächlich durchgeführten Tätigkeiten langfristig nachvollziehen zu können. Das hat den Vorteil, dass man Projekte wieder aufgreifen kann und zudem kann man wenn es Probleme gibt nachweisen, was durchgeführt wird. Vor allem brauchen wir die Dokumentation auch zum Nachweis gegenüber der Internen Revision.
- 10) falsche Rechnungslegung Missverständnisse in der Rechnungsfreigabe

- 11) Fehler zu machen
- 12) Fehlkauf
- 13) Intransparenz, Nichtnachvollziehbarkeit, Budgetüberschreitung
- 14) Intransparenz, überhöhte Kosten, Freunderlwirtschaft
- 15) Konkrete Zielsetzung/Erwartungshaltung beider Seiten, Sicherstellung des Projektfortschritts, Klare Einhaltung von unternehmensspezifischen Richtlinien
- 16) Leistungsbetrug, unklare Leistungen, erhöhte Kosten
- 17) Mangelnde Überschaubarkeit, Evaluierung der festgelegten Leistungen
- 18) Missachtung von Unternehmensregeln, Leistungseinbußen
- 19) Nachvollziehbarkeit ist gegeben
- 20) Nicht adäquate Bezahlung
- 21) Nicht-Vergleichbarkeit von Angeboten
- 22) Projekt / Auftrag bleibt nachvollziehbar
- 23) Projekte durchzuführen deren Ergebnisse bei Personalwechsel nicht mehr verfügbar sind
- 24) Rechtliche Risiken
- 25) Rechtliche Risiken - Untreue.
- 26) Rechtssicherheit und Übersicht durch Dokumentation
- 27) Richtlinien geben eine klare Linie vor, so dass ein standardisierter Prozess möglich ist.
- 28) Risiko, dass es zu großer Gap zwischen Soll und Ist entsteht.
- 29) Standardisierung, faire Behandlung unterschiedlicher Anbieter
- 30) unklare Rechnungslegung unklare Leistungserbringung
- 31) Unübersichtlichkeit von Angeboten
- 32) Verrechnung nur nach konkreter Leistungsaufstellung Vergleichbarkeit von Aufwänden und Stundensätzen

- 33)Voreilige Vergabe ohne adäquate Reflexion
- 34)Vorzüge aufgrund persönlicher Kontakte, Tendenzen, etc.
- 35)Willkür, Zielverfehlungen, Wiederholungen von Fehlern
- 36)Wir erreichen ein faires Preis-Leistungs-Niveau, wenn die Ergebnisse der Teilbereiche transparent dargestellt werden müssen. Die Leistungen werden damit tendenziell auch vollständiger bzw. inhaltlich besser erbracht, wenn eine Dokumentation zwingend zur Rechnungsfreigabe übermittelt werden muss.
- 37)wirtschaftliche Fehlentwicklungen risiko, dass falsche Leistungen eingekauft werden risiko, dass die Leistungen einem Drittvergleich nicht stand halten
- 38)zu hohe finanzielle und personelle Aufwendungen
- 39)Zu viele ähnliche Leistungen in Anspruch zu nehmen

13.6. Beantwortungskatalog Good Practice

- F4a: Anfrage / Ausschreibung durch uns an mehrere Dienstleister
- F4a: Grundlegende Information / Briefing(s) an Dienstleister in Form eines persönlichen Termins
- F4a: Grundlegende Information / Briefing(s) an Dienstleister in schriftlicher Form
- F4a: Vereinbarung von Evaluationsgrundlagen
- F4a: Vereinbarung eines Projektzeitplanes
- F4a: Offizielle Auftragserteilung durch Unterfertigung von Angebot oder Vertrag
- F4b: Unternehmensinterne Erstellung von Zeitplänen zur Prozessüberwachung
- F4b: Spezifische Festlegung von Berichtspflichten des Dienstleisters
- F4b: Explizite Festlegung von Ansprechpartnern und Genehmigungswegen
- F4b: Nutzung eines von uns vorgegebenen schriftlichen Berichtssystems durch den Dienstleister (z.B. Formulare, Onlineportal)
- F4b: Laufende unternehmensseitige Dokumentation der Dienstleistungen (z.B. unternehmensseitige Erstellung von Besprechungsprotokollen, Projektcontrolling etc.)
- F4c: Unternehmensseitige Bestätigung des Projektabschlusses / Projektabnahme (als spezifischer Prozess)
- F4c: Abschließende Evaluierung und Nachbereitung mit dem Dienstleister (z.B. „Lessons Learned“)
- F4c: Interne Evaluation des Dienstleisters
- F6: Im Rahmen der Zahlungsfreigabe werden z.B. durch die Buchhaltung zusätzlich zur Rechnung spezielle Nachweise wie z.B. Berichte oder detaillierte Leistungsaufstellungen eingefordert

- F6: Wir legen Dokumente zu wesentlichen Schritten des Projektes digital oder physisch ab
- F6: Wir versuchen, möglichst den gesamten Projektverlauf in allen Details digital oder physisch abzulegen
- F6: Wir führen eigenständige Dokumentationen über das Projekt durch (z.B. Verfassung von Gesprächsprotokollen, Tagebuchführung, Projektcontrolling, Abschlussevaluation)
- F6: Wir stellen unseren Dienstleistern Tools zur Projektdokumentation (z.B. Internetlösung, Formulare etc.) zur Verfügung
- F6: Wir fordern die genaue Dokumentation von Terminen mit Dritten, die der Dienstleister durchführt (z.B. Kontakte im Bereich Public Affairs / Lobbying)
- F7: Ja, spezifisch für Beratungsdienstleistungen aller Art
- F7: Ja, spezifisch für Kommunikationsberatungsdienstleistungen
- F8: Ja, spezifisch für Beratungsdienstleistungen aller Art
- F8: Ja, spezifisch für Kommunikationsberatungsdienstleistungen
- F9: Ja, spezifisch für Beratungsdienstleistungen aller Art
- F9: Ja, spezifisch für Kommunikationsberatungsdienstleistungen
- F10: Ab bestimmten Auftragswerten sind wir verpflichtet, gewisse Vorgehensweisen zur Durchführung von Ausschreibungen zu verfolgen.
- F10: Wir haben spezielle Compliance-Prozesse für Dienstleister in diesem Bereich.
- F10: Wir haben standardisierte Bewertungskriterien für die Auftragsvergabe an Dienstleister in diesem Bereich.
- F10: Wir benutzen ein standardisiertes Beschaffungssystem zur Abwicklung von Beauftragungen.
- F10: Wenn wir einen Dienstleister im Bereich Public Affairs / Lobbying beschäftigen, achten wir auf die aufrechte Eintragung im Lobbyingregister.

- F11: Wir verpflichten unsere Dienstleister zu konkreten Standards / Vorgehensweisen für die Projektdokumentation.
- F11: Wir führen unternehmensintern eine eigenständige, strukturierte Dokumentation von Projekten durch (z.B. Verfassung von Gesprächsprotokollen, Tagebuchführung, Projektcontrolling)
- F11: Die Dokumentation eines Projektes wird vor Rechnungsfreigabe geprüft bzw. ist mit der Rechnungsfreigabe verbunden.
- F11: Die korrekte Dokumentation wird regelmäßig durch interne Stellen geprüft.
- F12: Wir legen die Art und Weise der Evaluierung gemeinsam mit dem Dienstleister fest.
- F12: Evaluierungen erfolgen anhand von vordefinierten Projektzielen.
- F12: Evaluierungen erfolgen anhand von einzelnen vordefinierten Kennzahlen.
- F12: Evaluierungen erfolgen nach einem systematisierten Muster (z.B. Balanced Score Card)
- F13: Angebot nach speziellen Mindest-Vorgaben
- F13: Schriftliche Projektplanungen bzw. -konzeptionen oder vorgelagerte Analysen des Dienstleisters
- F13: Besprechungsprotokolle
- F13: Schriftlicher Abschlussbericht
- F13: Detaillierte Leistungsaufzeichnung / Stundenaufzeichnung
- F13: Teilnahme an einem auftraggeberseitig vorgegebenen Dokumentationssystem

14. Abstract deutsch

Die gegenständliche Arbeit befasst sich mit der Praxis der Dokumentation von Kommunikationsberatungsleistungen in Unternehmen und setzt dabei einen besonderen Fokus auf strategische Kommunikationsberatungsleistungen sowie Beratungsleistungen im Bereich Public Affairs und Lobbying. Hintergrund der Arbeit ist das Ziel, Erkenntnisse zu den üblichen Vorgehensweisen in Unternehmen gewinnen, um empirische Grundlagen für die Untersuchung von Fällen der Wirtschaftskriminalität zu schaffen, in welchen häufig Scheinberatungsleistungen zur Anwendung kommen.

Im Theorieteil setzt sich die Arbeit einleitend mit Aspekten der Korruptionsforschung, der forensischen Untersuchung von Wirtschaftskriminalität im Zusammenhang mit Beratungsleistungen sowie dem für die Untersuchung von Beratungsleistungen relevanten Konzept der Leistungsartefakte auseinander. Im Weiteren behandelt werden Beratungsarten und deren Auswirkungen auf Spuren und Dokumentation, allgemeine Phasenmodelle der Unternehmensberatung sowie äußere Einflussfaktoren auf die Beratungsleistung. Durch die Neue Institutionenökonomie mit der Principal-Agent-Theorie wird aufgezeigt, dass Informationsasymmetrie ein Problemkomplex ist, der im Zusammenhang mit Dokumentation steht. Weiters behandelt werden klassische dokumentationsrelevante Problembereiche rund um Beratung, wie etwa Fehler- und Qualitätsrisiken, Evaluation und Erfolgshonorierungen. Zudem behandelt werden Fehlverhalten von Beratern sowie allgemeine Compliancestrukturen.

Der empirische Teil liefert Erkenntnisse zur dokumentationsrelevanten Abwicklungspraxis von Beratungsleistungen und gibt einen Überblick über anfallende Elemente in den diversen Auftragsphasen, operative Dokumentation, Zusammenhänge mit der Unternehmensgröße, Gründe für Dokumentationsmaßnahmen sowie Verhältnisse von Reifegraden im Bereich Beschaffung, Dokumentation und Evaluation von Beratung. Weiters ergeben sich Hinweise auf negative Auswirkungen durch zu strikte Compliance-Regulierungen.

15. Abstract english

This thesis examines corporate documentation practices in the context of communications consultancy services, in particular strategic communications consultancy, public affairs consultancy and lobbying. The thesis' aim is to explore common corporate practices to support fraud investigations in cases of corruption and white collar crime regarding fake invoices and fake consultancy services.

The literature review covers aspects of corruption research, forensic fraud investigations concerning consultancy services and artifacts of deliverables as forensic investigation concept. Further, the thesis covers consultancy types and implications regarding traces, documentation and general consultancy project phases as well as other influencing factors. Further, the theory of New Institutional Economics with its Principal-Agent-Theory is being discussed in the context of informational asymmetry, documentation and its relevance for the topic. Additionally, other aspects of consultancy are being covered, like quality risks, risks of error, evaluation and success fees. Furthermore, aspects of misconduct and compliance systems are being discussed.

The empirical section of the thesis provides information about documentation of rendered consulting services in Austria, provides an overview of documentation relevant activities, elements and steps in different project phases, outlines practices of operational documentation practices, relations regarding enterprise sizes, reasons and backgrounds of structured documentation and degrees of maturity regarding procurement, documentation and evaluation of consultancy services. Furthermore, initial insights regarding negative effects of too-strict over-compliance are part of the thesis' conclusion.