



## KONZERNEINKÄUFER UND BERATER: PROFIS AM WERK

INTERVIEW MIT KLAUS KEMME,  
LEITER STRATEGISCHER EINKAUF BERATERLEISTUNGEN BEI DER DEUTSCHEN BAHN

Der Fachverband Öffentlicher Sektor hat sich in einem offenen Erfahrungsaustausch mit dem Beratereinsatz in einem vergaberechtlich regulierten Unternehmen beschäftigt. Klaus Kemme gab den Teilnehmern Einblick in die Einkaufsprozesse bei der Deutschen Bahn.

**BDU-Redaktion:** Herr Kemme, Sie sind als Leiter Strategischer Einkauf bei der Deutsche Bahn AG für die Beschaffung von Beratungsleistungen verantwortlich. In welchem Umfang kauft die Deutsche Bahn externe Beratung ein und bei welchen Projekten lassen Sie sich durch Berater unterstützen?

Klaus Kemme: Die Deutsche Bahn ist mit zahlreichen Geschäftsfeldern sehr breit aufgestellt und die Bedarfe der jeweiligen Bereiche an Unterstützung durch Unternehmensberater sind genauso bunt gemischt, wie man das bei so einem Portfolio vermuten würde. Wenn ein konzernweites Transformationsprogramm begleitet werden soll, haben wir naturgemäß größere Vergaben zu erwarten, als wenn wir ein Jahr mit vielen kleinen operativen Themen betrachten.

**BDU-Redaktion:** Wer greift auf die Dienste des Einkaufs zu?

Klaus Kemme: Wir sind verantwortlich für den Einkauf von Managementberatung im gesamten Konzern. Davon ausgenommen ist die Beschaffung für ausländische Tochtergesellschaften. Wir können für alle Unternehmensbereiche tätig werden, vorausgesetzt, die formalen Voraussetzungen sind erfüllt, und wir haben eine Vollmacht der entsprechenden Gesellschaft. Am Ende unterzeichnen wir als Konzerneinkauf die Beraterverträge gemeinsam mit der auftraggebenden Konzerngesellschaft

**BDU-Redaktion:** Welche Akzeptanz genießt der Einkauf Beraterleistungen als Servicepartner bei den Geschäftsfeldern?

Klaus Kemme: Wir sind jetzt 16 Jahre bei der Bahn als spezialisierter Einkaufsbereich für Managementberatungsleistungen etabliert. Unsere Mission ist es, wertschöpfend tätig zu sein und entsprechende wirtschaftliche Effekte zu sichern. Daneben alles, was sich ein Bedarfsträger sonst noch wünscht von einem Einkaufsbereich: Versorgungssicherheit, qualitäts- und termingerechte Beschaffung sowie ein professionelles Vertrags- und Lieferantenmanagement. Wir sind, was unsere Nutzungsgote angeht, sehr nah an 100 Prozent.

**BDU-Redaktion:** Äußern die nachfragenden Abteilungen auch schon einmal konkrete Wünsche, welchen Berater sie gerne hätten?

Klaus Kemme: Es kommt vor, dass die Fachabteilungen Wünsche äußern. Solange wir uns im Bereich unterhalb des Vergaberechts bewegen, können wir eine Short-List geeigneter Berater in Zusammenarbeit mit dem Bedarfsträger erstellen. Aber auch in diesem Fall wird ein professioneller Einkaufsprozess durchgeführt, bevor wir einen Vertrag schließen. Letztendlich möchten alle die Sicherheit haben, dass alles Vertragliche vernünftig geregelt ist.

**BDU-Redaktion:** Für den Fall, dass eine Abteilung mit Beratungsbedarf selbst keine Vorschläge hat, haben Sie dann einen Pool von Beratern zur Hand? Und wie bewerten Sie die Berater?

Klaus Kemme: Die Registrierung und Eignungsprüfung von Beratungsfirmen erfolgt im Rahmen eines Präqualifikationssystems. Ergebnis dieses Prozesses ist, dass ein Berater für eine bestimmte Kompetenzkategorie präqualifiziert

wird. Dann taucht er in einer Long-List für die entsprechende Beratungsdisziplin auf, wenn er in das Raster eines anstehenden Projekts passt und bekommt im Rahmen einer diskriminierungsfreien Auswahl ggfs. eine Aufforderung zur Angebotsabgabe. Die Präqualifikation ist vorgelagert und nicht verbunden mit einem bestimmten Beschaffungsvorgang.

**BDU-Redaktion: Wie ergänzen Sie diesen Pool um neue Berater?**

Einmal im Jahr erinnern wir über eine Veröffentlichung im Amtsblatt den Markt daran, dass es die Möglichkeit gibt, sich bei uns zu registrieren. Dann präqualifiziert sich immer ein Schub von Firmen neu. Das ist mit dem Ausfüllen von Dokumenten und Formularen verbunden. Dreh- und Angelpunkt ist die Kompetenz eines Beraters; also welche Referenzen kann er vorweisen, um für eine bestimmte Beratungsdisziplin eine Präqualifikation zu bekommen. Auch wir stecken viel Arbeit in diesen Prozess.

**BDU-Redaktion: Wenn Sie für ein Spezialthema niemanden in Ihrem Beraterpool finden. Googeln Sie dann?**

Klaus Kemme: Für Themen außerhalb des Präqualifikationssystems nutze ich jede öffentlich zugängliche Quelle, die ich für vielversprechend halte. Der Markt für Unternehmensberatung ist extrem intransparent und stark fragmentiert. Für jemanden, der diesen Beschaffungsmarkt bearbeitet, ist es eine anspruchsvolle Aufgabe, sich einen Überblick zu verschaffen. Ich habe auch durchaus schon Ihre Beraterdatenbank verwendet.

**BDU-Redaktion: BDU-Mitglieder unterwerfen sich den strengen Berufsgrundsätzen. Kann die Mitgliedschaft im BDU für Berater einen Vorteil bedeuten?**

Klaus Kemme: Aktuell fragen wir nicht, ob eine BDU-Mitgliedschaft besteht, aber ich denke, wenn ein Berater keine Schwierigkeiten hat, den Verhaltenskodex der Deutschen Bahn oder den BME-Kodex zu akzeptieren, dann ist das noch eine weitere Möglichkeit zu dokumentieren, dass man nach bestimmten Regeln spielt. Die Mitgliedschaft im BDU ist auf jeden Fall ein positives Attribut aus meiner Sicht, und ich finde es bedauerlich, dass sich einige Große der Branche hier heraus gezogen haben.

**BDU-Redaktion: Wenn die Angebote vorliegen, kommt es dann zu einem persönlichen Gespräch oder erfolgt die Kommunikation nur schriftlich?**

Klaus Kemme: Nur in einem sogenannten einstufigen Vergabeprozess wird mitunter auf Bietergespräche verzichtet. Der Regelfall ist aber eine Zweistufigkeit und damit die Möglichkeit, das Bieterfeld nach der vollständigen Bewertung der schriftlichen Angebote weiter zu verengen. Die verbleibenden Lieferanten laden wir zu Bietergesprächen ein, was in der Regel mit einer Präsentation einhergeht.

**BDU-Redaktion: Top-Berater verlangen auch Top-Honorare. Hat auch der teurere Top-Berater eine Chance?**

Klaus Kemme: Ein höherer Return-on-Consulting kann durchaus auch relevant werden, wenn z. B. ein Berater eine geforderte konzeptionelle Leistung mit weniger Manntagen anbietet als jemand, der weniger Erfahrung hat und mehr Manntage ansetzt.

**BDU-Redaktion: Wie bewerten und messen Sie das?**

Klaus Kemme: Die kaufmännische Wertung nehmen wir im Einkauf vor. Die fachliche Wertung liegt beim Bedarfsträger, also in der Fachabteilung. Wenn ein Anbieter trotz einer geringen Anzahl angebotener Manntage die fachlichen Kriterien zu 100 Prozent erfüllt, gibt es keinen Grund, dass er eine geringere Punktzahl im fachlichen Bereich bekommt als der Mitbewerber, der doppelt so viel Manntage angeboten hat. Managementberatung ist ein weiches Produkt und wir versuchen unsere fachliche Einschätzung über den Präsentationstermin, also im Bietergespräch, zu validieren, so gut wie das geht.

**BDU-Redaktion: Manche Kunden wählen aus einer Absicherungsmentalität heraus nur große Beratungsunternehmen mit bekannten Namen. Wie halten Sie das?**

Klaus Kemme: Alles aus einer Hand zu kaufen, ist aus meiner Sicht nicht marktoptimal. Wir achten darauf, unsere Bieterlisten möglichst heterogen zu besetzen. Eine gute Mischung bis hinunter zu kleinen Häusern bringt von den kreativen Ideen her inhaltlich Gewinn und stellt auf der Konditionenseite einen Markt her, der gesund ist für den Wettbewerb. Großvergaben an eine Beratung sind auch nicht mehr überall der Standard.

**BDU-Redaktion: Was gibt beim Bietergespräch den Ausschlag für den einen oder anderen Anbieter? Die Präsentation, der Preis oder gibt es andere Kriterien?**

Klaus Kemme: Wie schon erläutert, gibt es natürlich auch fachliche Kriterien. Der Preis ist allerdings auch ein wichtiges Kriterium. Das Bietergespräch bietet aber in erster Linie beiden Seiten die Möglichkeit, Informationslücken zu schließen und, wenn es an irgendeiner Stelle aus dem schriftlichen Angebot für den Bedarfsträger noch Klärungsbedarf gibt, stellt er dort direkt seine Fragen. Umgekehrt aber durchaus auch.

**BDU-Redaktion: Das heißt, der Projektleiter und die Mitglieder des Projektteams sollten bei diesem Termin möglichst anwesend sein?**

Klaus Kemme: Ja, der Präsentierende sollte der Projektleiter sein, den der Berater vorsieht für die Bearbeitung des Projekts und die relevanten Consultants sollten auch vor Ort sein. Wir möchten uns ja nicht nur mit akquisestarken Partnern unterhalten, die nachher im Projekt nicht zu sehen sind. Auch auf unserer Seite sind die wesentlichen Projektmitarbeiter und -verantwortlichen anwesend. Wir erwarten von dem potentiellen Dienstleister in dem Termin, glaubwürdig die schriftlich dargelegten Kompetenzen und Kenntnisse zu vertreten.

**BDU-Redaktion: Wenn die Fachabteilung im laufenden Projekt Vertragsstörungen meldet – greifen Sie dann ein?**

Klaus Kemme: Ja, es ist unsere Aufgabe, unsere Kunden im Konzern bei Vertragsstörungen zu unterstützen. In der Managementberatung tritt dieser Fall aber äußerst selten auf. Es gibt vertraglich klar geregelte Prozesse und die Berater haben ihre Angebote in aller Regel seriös geplant und gut durchkalkuliert. Es kommt aber vor, dass sich unterwegs die Rahmenbedingungen ändern. Dann wird das einvernehmlich über eine Änderung zum Vertrag geregelt, soweit dies im Rahmen des Vergaberechts möglich ist.

**BDU-Redaktion: Ein wichtiger Punkt im Beratungsprojekt sind Bereitstellungskosten auf Kundenseite?**

Klaus Kemme: Wenn das Projekt eine Mitarbeit von DB-Kollegen erfordert, halten wir das ebenfalls im Vertrag fest. Berater, die mit uns zusammenarbeiten, sind so projekterfahren, dass sie sich vorab vergewissern, dass die kundenseitig erforderlichen Zulieferungen wie Datenmaterial und Manpower dann auch erfolgen. Wenn der Berater weiß, dass es einen „Critical Path“ gibt, an dem der Projekterfolg von einer Zulieferung abhängig ist, sollte er offensiv darauf hinweisen.

**BDU-Redaktion: Was passiert aber, wenn sich die Bedingungen im Laufe des Projekts so stark verändern, dass der Berater nachverhandeln muss?**

Klaus Kemme: Wir schließen zwar in der Regel Dienstverträge, da Werkverträge nur bei ausreichend gut definierbaren Werken funktionieren. Trotzdem hat der Berater auch in einem Dienstvertrag ja die Leistungsbeschreibung und die Vertragslaufzeit akzeptiert. Eine Änderung zum Vertrag sollte daher eine Ausnahme sein, die greift, wenn beiden Seiten die veränderten Rahmenbedingungen gleichermaßen sehen und die Änderung nach Vergaberecht zulässig ist.

BDU-Redaktion: Sind Sie bei Ihren VBs verhandlungsfähig? Wenn z. B. eine Ihrer Bedingungen lautet, dass die Verwertung einer Marketing-Beratung für eine Tochtergesellschaft konzernweit erfolgen darf. Kann ein Berater so etwas wegverhandeln?

Klaus Kemme: Als großer Auftragsgeber müssen wir definieren, zu welchen Bedingungen wir Leistungen entgegennehmen wollen. Es ist wichtig, dass alle Bieter ihr Angebot auf der Grundlage der gleichen Bedingungen abgeben, Stichwort Diskriminierungsfreiheit. Eine Abweichung von unseren Ausschreibungsbedingungen gibt es nur da, wo berufsständische Vorgaben zwingend eine Änderung notwendig machen.

BDU-Redaktion: Haben Sie Wünsche an die Berater?

Klaus Kemme: Ich hätte den Wunsch, dass alles, was wir mit der Aufforderung zur Angebotsabgabe veröffentlichen, in den Angeboten berücksichtigt wird. Dazu gehört die Erklärung, dass man die Ausschreibungsbedingungen akzeptiert. Auch sollte der Berater die vorgegebene Struktur bei der Angabe der Vergütungssätze beachten. Bei den CVs der Berater sollte ich erkennen können, wie viele Jahre postgraduale Berufserfahrung ein Berater hat.

BDU-Redaktion: Wir danken Ihnen für das Gespräch, Herr Kemme!