

Kein Geld ohne Nutzen

Nur für gute Ratschläge wollen Kunden nicht mehr zahlen. Variable Vergütungsmodelle setzen sich daher immer mehr durch.

Von **WALTER P. J. DROEGE**

Die Wirtschaftskrise sowie eine Vielzahl von durchgeführten Beratungsprojekten haben die Unternehmen beim Einkauf von Beratungsleistungen kostensensibler, erfahrener und – zu Recht – anspruchsvoller werden lassen. Mehr denn je erwarten Klienten heute einen hohen Nutzen ihrer Berater – ohne „Return on Consulting“ kein Beratungsmandat. „Wenn ein Projekt mit dem versprochenen Nutzen abgeschlossen ist, sind wir auch bereit, ein hohes Honorar zu zahlen. Aber allein für ‚gute Ratschläge‘, ohne direkten Nutzen für das Unternehmen, ist selbst ein reduziertes Honorar zu viel“, so die Meinung vieler Unternehmer und Manager.

Doch wie sieht die Berechnung eines Erfolgshonorars aus? Hier beginnen die Schwierigkeiten, denn nicht alle Beratungsleistungen lassen sich so einfach quantifizieren wie beispielsweise eine gelungene Transaktion im Investment-

Banking. Erfolgsbasierte Vergütungsmodelle eignen sich gut für Optimierungsprogramme mit eindeutig messbarem Nutzen. Dazu gehören etwa Effizienzprojekte zur Kostensenkung (zum Beispiel im Einkauf), Initiativen zur Reduzierung der Durchlaufzeiten und zur Verbesserung der Qualität von Unternehmensprozessen oder auch Wachstumsprogramme mit klar quantifizierbaren Ergebnissen.

Nicht alles ist quantifizierbar

Dahingegen ist der Erfolg eines Personalentwicklungskonzeptes oder eines reinen Strategieprojektes deutlich schwieriger zu messen. Hier ist Kreativität gefragt: So können etwa gemeinsam definierte „Meilensteine“ den Reifegrad des Projektfortschrittes markieren, an den wiederum Teilzahlungen an den Berater gekoppelt sind. Dennoch: Nicht alle Ziele sind quantifizierbar. Daher wurden im Laufe der Zeit unterschiedliche Vergütungsmodelle entwickelt. Sie alle haben je nach Kundenwunsch und Projektzielen ihre Berechtigung und finden in unterschiedlichsten Facetten und Kombinationen Anwendung (siehe Grafik).

Ein wichtiger Punkt bei der Gestaltung von variablen Honorarmodellen ist die gemeinsame Festlegung der „Absprungbasis“. In der Praxis hat sich hierfür ein zweistufiger Prozess bewährt. Hierzu ein Beispiel: In der ersten Projektphase, dem 100-Tage-Programm,

werden zentrale Stellhebel zur Wertsteigerung erarbeitet und die zugehörigen Verbesserungspotentiale bewertet. In der zweiten Phase, „Operative Excellence“, erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung der Projektziele. Auf Basis der abgestimmten Stellhebel wer-

„Mehr denn je erwarten Klienten heute einen hohen Nutzen ihrer Berater – ohne ‚Return on Consulting‘ kein Beratungsmandat.“

den gemeinsam mit dem Kunden sogenannte Key Performance Indicators als Bemessungsgrundlage für den Projekterfolg definiert. Dies können neue Einkaufspreise, reduzierte Kosten, höhere Service-Umsätze oder Marktanteilsgewinne sein. Entscheidend ist in allen Fällen eine saubere Definition der Berechnungsgrundlagen.

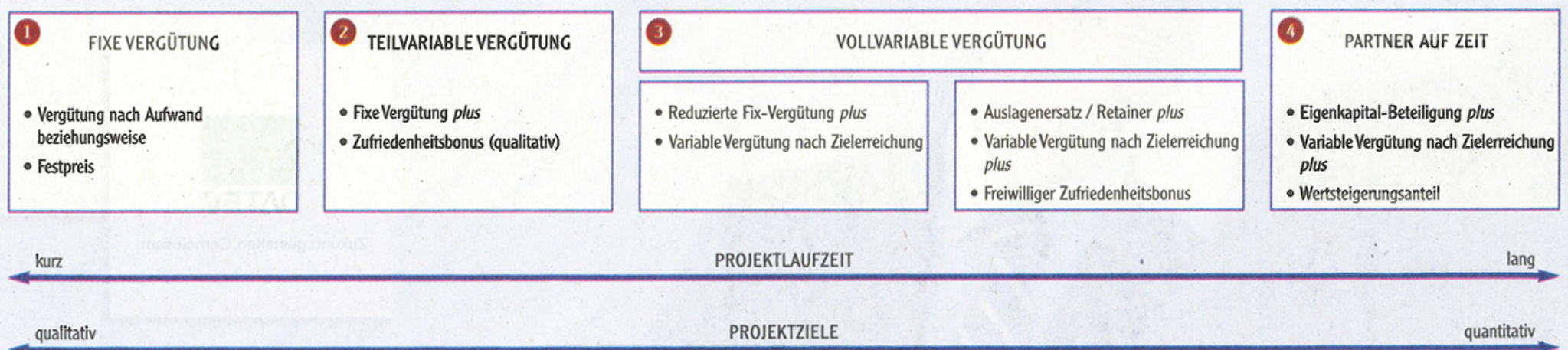
Gegenüber der klassischen Vergütung besteht die Grundform eines Erfolgshonorars meist aus einer deutlich

abgesenkten Festvergütung und einer erfolgsproportionalen variablen Komponente. Dabei variiert die Honorarform zwischen dem reinen Fixhonorar (Beraterstunde mal Stundensatz) und einer rein variablen Vergütung, gezahlt nach Umsetzung der Maßnahmen. Die höchste Form der Risikobeteiligung für den Berater stellt die Eigenkapitalbeteiligung als Partner auf Zeit dar – eine Form, die nur bei ganzheitlichen, komplexen Wertsteigerungsprogrammen sinnvoll ist. Grundsätzlich lässt sich ein Top-Berater sein Fixhonorar nicht ohne Chance auf ein Upside variabilisieren, lieber verzichtet er auf den Auftrag.

Ein kundenorientierter Berater hat eine einfache Maxime: Ohne Nutzen kein Honorar. Stellt sich der erzielte Erfolg für den Klienten jedoch ein, muss auch der Berater – anders als beim klassischen Honorar – durch ein höheres Gesamthonorar und bei entsprechender Zielübererfüllung durch ein zusätzliches Upside oder einen zusätzlichen Zufriedenheitsbonus profitieren. Der Vorteil für den Klienten ist klar: Er zahlt das Beraterhonorar, wenn der Nutzen der Beratungsleistung in seiner GuV auch „sichtbar“ wird. Und sein Nutzen ist von Dauer, während er für den Berater nur einmalig ist. Am Ende gewinnen beide Seiten.

Walter P. J. Droege, Vorstand der Droege International Group AG, Düsseldorf

SPEKTRUM DER HONORARFORMEN FÜR BERATUNGSLEISTUNGEN



Quelle: Droege & Comp. GmbH