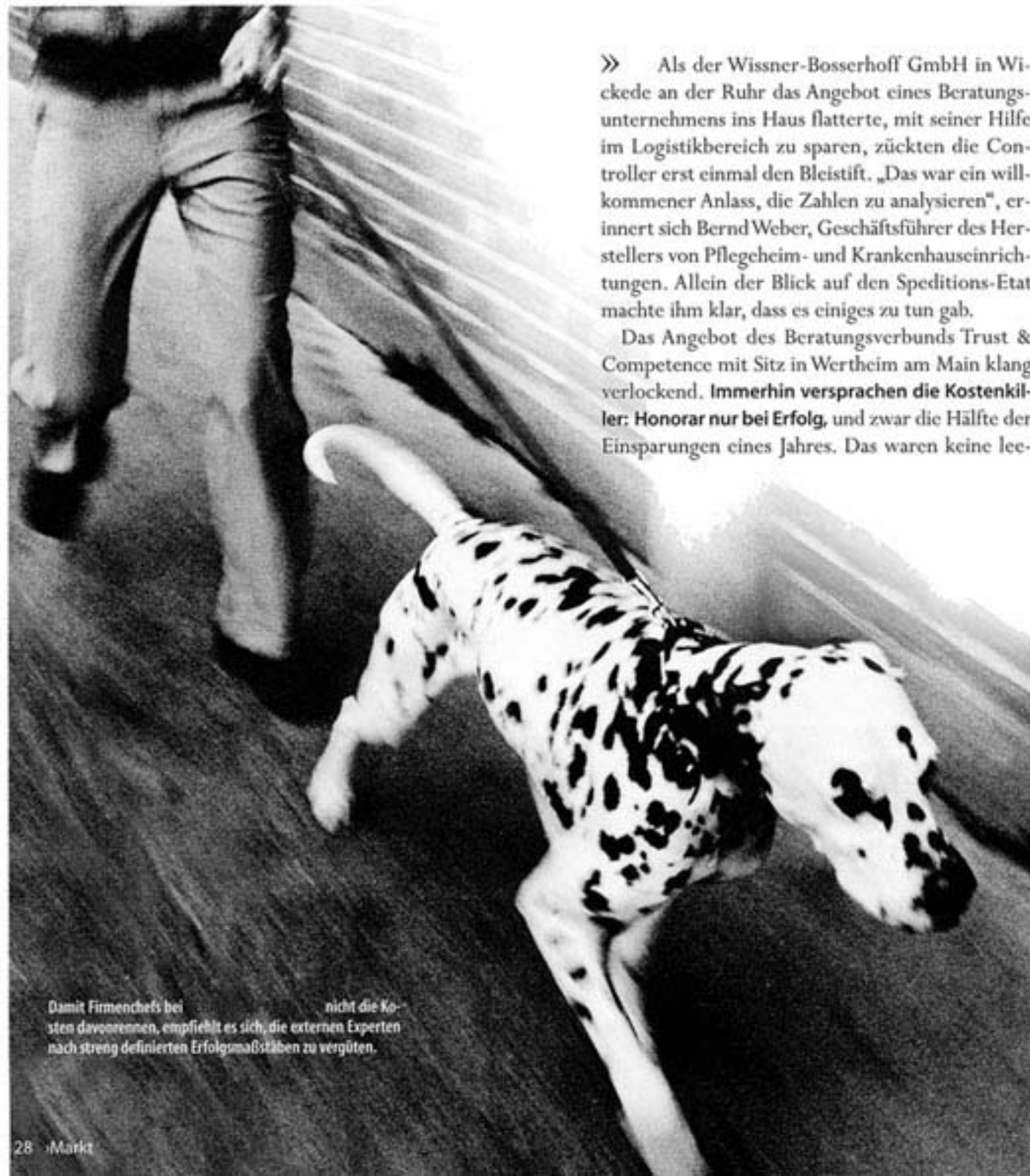


BERATER AN DIE LEINE NEHMEN

Honorar nur bei Erfolg. Nach diesem Grundsatz entlohnen zunehmend Firmenchefs ihre Consultants. Aber nur klare Verträge verhindern Streit über die zu vergütende Leistung.



» Als der Wissner-Bosserhoff GmbH in Wickede an der Ruhr das Angebot eines Beratungsunternehmens ins Haus flatterte, mit seiner Hilfe im Logistikbereich zu sparen, zückten die Controller erst einmal den Bleistift. „Das war ein willkommener Anlass, die Zahlen zu analysieren“, erinnert sich Bernd Weber, Geschäftsführer des Herstellers von Pflegeheim- und Krankenhauseinrichtungen. Allein der Blick auf den Speditions-Etat machte ihm klar, dass es einiges zu tun gab.

Das Angebot des Beratungsverbunds Trust & Competence mit Sitz in Wertheim am Main klang verlockend. Immerhin versprochen die **Kostenkiller: Honorar nur bei Erfolg**, und zwar die Hälfte der Einsparungen eines Jahres. Das waren keine lee-

Damit Firmenchefs bei nicht die Kosten davonrennen, empfiehlt es sich, die externen Experten nach streng definierten Erfolgsmaßstäben zu vergüten.

ren Worte. Weber weist nach Ende des Projektes an Zahlen nach: „Die Versandkosten sanken um rund 20 Prozent – ohne einen Cent an Extrakosten.“ **Außerdem bleiben in den kommenden Jahren die Einsparungen komplett im Haus**, schwärmt der Unternehmer: „Das ist für mich Unternehmensberatung ohne bitteren Nachgeschmack.“

Ein solcher aber verdirbt Mittelständlern nach kostspieligen Beratungsprojekten oft den Appetit auf mehr. Bislang gilt meist noch: Der Standardberatungsvertrag ist der Dienstvertrag. Honoriert wird die Beratung, nicht der Erfolg. Unzufriedene Auftraggeber erhalten dann kein Geld zurück, sie können allenfalls den Vertrag kündigen. Schlimmer noch: Oft stehen nur Honorarsätze fest. Sind Aufwand und Dauer des Projekts aber nicht definiert, wachsen die Gesamtkosten des Projekts schnell in den Himmel.

Doch viele Unternehmer spielen nicht mehr mit. **„Sie fordern zunehmend für ihr Geld klar definierte Leistungen“**, beobachtet Manfred Finken, Anwalt in Düsseldorf bei der Kanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer. Immer häufiger versuchen sie, Berater durch ausgefeilte Verträge auf festgelegte Ziele zu verpflichten oder das Honorar an den Beratungserfolg zu koppeln. Auf diese Weise finanzierte Projekte werden gerade in Deutsch-



Honorierte den Rationalisierungserfolg seiner Berater: BERND WEBER, Chef der Wissner-Bosserhoff GmbH.

land zunehmen, prognostiziert auch die Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation (FEACO), der europäische Dachverband der Unternehmensberater mit Sitz in Brüssel.

Schon 1997 gab es nach einer Umfrage des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Bonn eine deutliche Nachfrage nach erfolgsabhängiger Honorierung. „Das nimmt zu, die Kunden wollen das“, be-



Qualitätssicherung in Beratungsprojekten

DIESE PUNKTE REGELT EIN WASSERDICHTER VERTRAG

Die Ausgangslage des Unternehmens, die Beratungsziele sowie der geplante Projektumfang werden sorgfältig in allen Details beschrieben.

Der Projektleiter wird namentlich benannt, eventuell auch ein Vertreter. Bei weiteren Beratern werden Qualifikation und Erfahrung festgelegt.

Ein Ansprechpartner im Unternehmen wird definiert, der den Beratern Auskünfte und Weisungen gibt und gegebenenfalls berechtigt ist, Änderungen und Ergänzungen im Vertrag vorzunehmen.

Milestones werden mindestens für die Erstellung von Basis-Analyse, Konzept und abschließender Empfehlung festgelegt. Das Erreichen der Etappenziele wird in gemeinsamen Sitzungen überprüft.

Die Dokumentation von Fehlern und Versäumnissen machen sich beide Seiten zur Aufgabe.

Meetings der Verantwortlichen werden vereinbart und ihre Ergebnisse protokolliert. Die Berichte sind von Vertretern beider Seiten zu unterschreiben.

Das Honorar wird genau festgelegt. Vereinbarungen betreffen nicht nur die Höhe der Tagessätze, sondern auch, für wen diese gelten: den Senior-Partner oder einen Neuling? Gleiches gilt für Spesen, die der Dienstleister in Rechnung stellen darf.

Zahlungsmodalitäten wie zum Beispiel Fälligkeit und Raten werden im Dokument genau definiert.

Ausstiegsmöglichkeiten für den Auftraggeber werden unter Angabe von Fristen vereinbart.

Vertraulichkeit in Fragen wettbewerbsrelevanter Informationen wird von den beteiligten Beratern weit über die Vertragszeit hinaus zugesichert.

Quelle: IFA Dr. Hans-Michael Wachter, Frankfurt (Breitweg)

obachtet auch Markus Diederich, Geschäftsführer der deutschen Niederlassung von Celerant Consulting in München. **Die Idee besteht: Geld gibt es nur bei nachgewiesenem Kundennutzen.** Das lässt auf niedrige Ausgaben und hoch motivierte Berater hoffen.

Rémi Redley, Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Bonn, dämpft die Erwartungen: „Zielkonflikte stellen sich schnell ein.“ Große Einsparungen könnten dem Consulter zwar fettes Honorar, dem Unternehmen aber langfristig Schaden bringen. Zum Beispiel dann, wenn unbedachte Kostenkürzungen den Vorsprung in Forschung und Entwicklung vernichten. Und auch Wissner-Bosserhoff hätte an billigeren, aber unzuverlässigen Spediteuren sicher keine Freude gehabt.

Vor bösen Überraschungen auf beiden Seiten schützen nur exakte Vereinbarungen. Bei Jakob Handte, Geschäftsführender Gesellschafter der Jakob Handte & Co GmbH im schwäbischen Tuttlingen, hing alles an einem unauffälligen Wörtchen im Vertrag. Der Firmenchef brauchte Fördermittel für die Entwicklung eines biologisch gesteuerten Filtersystems. Hilfe bot die Spitzmüller AG im badischen Gengenbach, die Mittelständler zu Fragen der Technologieförderung berät. Die Subventions-Experten boten an, Honorar nur



Warnt vor Zielkonflikten bei erfolgsfixierten Beraterhonoraren: RÉMI REDLEY, BDU-Präsident.

bei Erfolg zu beziehen. Zur Grundlage ihrer Bezahlung machten sie dabei die „verbleibende“ Fördersumme.

Senior-Berater Torsten Weiß erklärt die Spitzfindigkeit. Oft würden Sachbearbeiter den Antragstellern nämlich Gelder rückwirkend entziehen, wenn die Rechenschaftsberichte über ihre Verwendung mangelhaft sind. **Vor diesem Ausfall wollen sich die Berater auf Erfolgsbasis verständlicherweise schützen.** Allerdings kümmern sie sich auch selbst um den Papierkram. Ohne diese Leistung wäre die Beratung für Jakob Handte wenig wert. Er hat bereits eine EU-Förderung selbst beantragt und festgestellt: „Für uns war der Aufwand so groß, dass die Fördergelder fast allein in die Abwicklung gingen.“

Streit entzündet sich bei erfolgsfixierter Beratung oft über der Frage, wie der Erfolg zu messen sei. Dieses Problem lässt sich bei der Spitzmüller AG noch relativ leicht lösen: Der Bewilligungsbescheid dokumentiert den Beratungserfolg, das Honorar wird nach der Fördersumme berechnet. Doch unscheinbare Formulierungen sind oft Anlass für Missverständnisse. Michael Schäfer, Prokurist bei Wissner-Bosserhoff und Leiter des Kostenprojekts, gibt zu: „In den Verträgen las sich die Honorarberechnung ganz eindeutig; wir hatten trotzdem etwas Manschetten.“ Denn Bewertungsspielräume gebe es bei derart komplexen Projekten immer.

Tatsächlich kam es zwischen Auftraggeber und Berater zu Meinungsverschiedenheiten. Zum Problem wurden diese jedoch nicht. **„Wir haben die Zahlen Schritt für Schritt durchdiskutiert, gegebenenfalls sind wir Kompromisse eingegangen“**, erinnert sich Schäfer. Ein guter Vertrag biete eben nicht nur klare rechnerische Vorgaben für die Erfolgsmessung, sondern regle auch das Verfahren, wie Konflikte beizulegen sind.

Honorare an Einsparungen oder Ergebnisverbesserungen zu bemessen, rechnet sich nicht für alle Beratungsprojekte. Tüfteln externe Fachleute etwa an einer langfristigen Strategie, zeigen sich Erfolge erst nach Jahren. Auch bei komplexeren Aufträgen wäre >

Erfolgsabhängige Beraterhonorare

SO NUTZEN SIE DAS VERGÜTUNGSMODELL

Beratungstyp Das Modell bietet sich nur für Projekte mit zeitnahen und messbaren Zielen an, also nicht für strategische Beratung. Consulter akzeptieren das Modell in der Regel nur, wenn sie die Umsetzung ihrer Konzepte kontrollieren können.

Erfolgsdefinition Sie muss so umfassend sein, dass sie keinen Interpretationsspielraum eröffnet. Ein Formulierungsbeispiel: Senkung der Speditionskosten bei mindestens gleicher Qualität. Der Vertrag nennt auch genaue Qualitätsmerkmale.

Erfolgsmaßstäbe Sie müssen eindeutig und für das Unternehmen

praktisch nachvollziehbar sein. Sie sollen nicht durch Faktoren beeinflusst werden, die mit der Beratung nichts zu tun haben, wie etwa die gerade aktuelle Marktentwicklung.

Erfolgsmessung Es muss geregelt werden, wer den Erfolg misst und damit das Honorar festlegt: der Berater allein, der Kunde und der Dienstleister gemeinsam oder ein Sachverständiger zum Beispiel der Industrie- und Handelskammer. Wichtig sind Regeln, wie Meinungsverschiedenheiten außergerichtlich beigelegt werden, etwa durch Einschaltung eines unabhängigen Gutachters.