



Kerstin Kafke

beratende Wirtschaftsingenieurin

D-21029 Hamburg

Tel: 040- 7269 8181

Email: webmaster@kerstin-kafke.de

Internet: www.kerstin-kafke.de

Variable Beratervergütung – Eine Checkliste für Beratungskunden

Im Rahmen von Beratungsprojekten zur Prozess- und Organisationsoptimierung hat sich die Autorin dieser Checkliste auch mit leistungs- und/oder erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen für Mitarbeiter auseinandergesetzt. Für diesen Artikel hat sie vorübergehend die Perspektive gewechselt und in Workshops und Gesprächen mit Beraterkollegen und Kunden hinterfragt, unter welchen Bedingungen Unternehmensberater selbst variabel vergütet werden können. (Allen Mitwirkenden und dem Hamburger Consulting Club sei hiermit herzlich gedankt.)

Bevor Berater und Beratungskunden sich auf ein variables, von Leistungen oder Erfolgen abhängiges Vergütungsmodell einlassen, sollten beide Seiten ihre Motivation hinterfragen:

Ein wirtschaftlich denkender Berater ist nur dann bereit, sich von seinen festen Tagessätzen zu verabschieden und das Risiko eines potentiellen evtl. sogar langfristigen Einkommensverlustes hinzunehmen, wenn er im Gegenzug die Chance auf eine bessere wirtschaftliche Situation durch zusätzliche, nicht über normale Tagessätze zu erzielende Honorare, den Markteinstieg in eine neue Branche oder zusätzliche Deckungsbeiträge zur Finanzierung nicht ausgelasteter Kapazitäten erhält. Viele Berater stehen variablen Vergütungsmodellen skeptisch gegenüber, weil sie eine Entwertung ihrer Beratungsleistung befürchten.

Der Beratungskunde hingegen hofft auf eingespartes Geld - möglichst im Kerngeschäft, gern aber auch bei den vorgelagerten Beratungsleistungen. Diskussionen über variable Honorarbestandteile sind für ihn zudem eine gute Informationsquelle dafür, ob der potentielle Berater an die eigene Leistungsfähigkeit glaubt.

Die folgende Checkliste für Beratungskunden soll letztlich beiden Seiten helfen, sich im Vorfeld der Vertragsunterzeichnung sachlich diesem interessanten Thema zu nähern, kompetent miteinander zu diskutieren und in Folge nur Verträge zu unterzeichnen, bei denen sich Kunden und Berater auch nach Erfüllung noch vertragen können.

Welche Fragen sollten Sie sich als potentieller Beratungskunde vor der Unterzeichnung von Beraterverträgen mit erfolgsabhängigen oder leistungsorientierten Vergütungsbestandteilen stellen ?

Wann war die Beratung für Sie ein Erfolg ?

Anmerkung: „Beratererfolg“ bedeutet für Berater in der Regel, dass der Kunde erfolgreich und zufrieden ist, dem Berater einen Folgeauftrag erteilt oder ihn weiter empfiehlt.

- ✎ Bei Erreichen welcher konkreten Ergebnisse wären Sie als Kunde mit dem Berater und dessen Leistung zufrieden ?



Erfüllt Ihr geplantes Beratungsprojekt wesentliche Grundvoraussetzungen, um sich für ein leistungsorientiertes oder erfolgsabhängiges Vergütungsmodell zu eignen ?

- ✘ Ist das geplante Projekt zeitlich und inhaltlich überschaubar ?
- ✘ Ist der Projekterfolg feststellbar und messbar ?
- ✘ Verbinden Sie mit dem Projekterfolg auch einen finanziellen Erfolg oder soll der Berater eher die Veränderung „weicher Faktoren“ initiieren ?
- ✘ Haben Sie sich mit dem Berater über die genauen Ziele des geplanten Projektes und über das Projektende verständigt ?
- ✘ Können Sie die Bedingungen für die variable Vergütung „gerichtsverwertbar“ formulieren ?
- ✘ Verfügt der Berater über eine ausreichende und verlässliche Informationsgrundlage, um den möglichen Projekterfolg (und seinen eigenen Anteil daran) einigermaßen zuverlässig beurteilen zu können ? Hatte er z.B. die Möglichkeit, im Vorfeld eine Analyse oder einen Quick-Check zu machen ?
- ✘ Haben Sie in der Historie Ihres Unternehmens oder im Rahmen eines externen Benchmarks Zugang zu Erfahrungen mit vergleichbaren Projekten ?
- ✘ Kann der Berater die Zielerreichung wesentlich beeinflussen ?

Faustregel: Einkaufs-, Restrukturierungs-, Sanierungs- und Kostensenkungsprojekte eignen sich wegen der Möglichkeit, Zielwerte für Einsparungen zu definieren, relativ gut für eine variable Beratervergütung. Strategieprojekte sind weniger, Veränderungsprojekte mit hohen psychologischen Anteilen im Prinzip gar nicht für diese Vergütungsform geeignet.

Welche Voraussetzungen muss das beratene Unternehmen mitbringen ?

- ✘ Haben Sie ein wesentliches Interesse an gerade diesem Projekt ?
- ✘ Gibt es in Ihrem Unternehmen Zielkonflikte, die sich auf das geplante Projekt auswirken können, ohne dass der Berater einen echten Einfluss auf die Lösung dieser Zielkonflikte hat ?
- ✘ Sind Sie zur Umsetzung der Konzepte des Beraters in der Lage und bereit ?
- ✘ Welche Widerstände gegen vorstellbare Konzepte erwarten Sie in Ihrem Unternehmen ?
- ✘ Können Sie die für das Vergütungsmodell relevanten Daten in ausreichender Qualität zur Verfügung stellen ?
- ✘ Sind Sie wirklich dazu bereit, auch die Chance des Erfolges (und nicht nur das Risiko des Misserfolges) mit dem Berater zu teilen ?
- ✘ Glauben Sie selbst daran, dass der Projekterfolg möglich ist ?
- ✘ Gibt es in Ihrem Unternehmen für den Berater einen eindeutigen verantwortlichen Auftraggeber, der schließlich die Qualität der Beratungsleistung beurteilt ?



Wie kann die Beratungsleistung gemessen werden ?

Klare Messgrößen sind die Voraussetzung für variable Beraterhonorare. Die Beratungsleistung selbst kann vermutlich in den wenigsten Fällen direkt gemessen werden. Gemessen werden können eher Parameter des beratenen Unternehmens, die sich nach der Beratung verändert haben. Als problematisch erweist sich dabei häufig, dass eben diese Parameter in der Regel nicht allein von einer guten Beratungsleistung abhängig sind. Die gewählten Kennzahlen müssen in einem engen Zusammenhang zu dem von Ihnen gewünschten Projektnutzen stehen.

Beispiele für Messgrößen, deren Veränderung im Zusammenhang mit Beratungsleistungen stehen können:

- ✘ Kostensenkungen / Einsparungen
 - ✘ Umsatzsteigerungen
 - ✘ Veränderungen anderer für Ihr Unternehmen wichtiger und bekannter Kennzahlen
 - ✘ weniger Kundenbeschwerden
 - ✘ geringere Fluktuation
 - ✘ geringere Anzahl gerichtlicher Streitfälle
 - ✘ kürzere Projektlaufzeiten
- ✘ Wer (Berater, Kunde) hat welche Möglichkeiten, die ausgewählten Kennzahlen kurzfristig zu beeinflussen, um einen Einfluss auf die effektiv gezahlte Beratervergütung zu nehmen ?
- ✘ Wenn kurzfristige Kennzahlen vereinbart wurden: Welche Maßnahmen wären theoretisch vorstellbar, die zu einer schnellen Verbesserung dieser Kennzahlen führen würden, langfristig aber eher kontraproduktiv wirken ?

Was müssen Sie bei der Vertragsgestaltung beachten ?

- ✘ Werden Sie einen Werkvertrag oder einen Dienstvertrag mit dem Berater schließen ?
- ✘ Sind Inhalt, Umfang, Ziele und Dauer des Auftrags klar definiert ?
- ✘ Gibt es Ausstiegsszenarien für beide Seiten ?
- ✘ Welche Mitwirkungspflichten haben Sie als Kunde ?
- ✘ Mit welchen Kompetenzen müssen Sie den Berater ausstatten, damit er den Erfolg im Rahmen des Vertrages beeinflussen kann ?
- ✘ Ist die Erfolgsmessung für beide Seiten transparent ? Welche konkreten Messgrößen sollen wann und wie oft gemessen werden ? Wo liegen die Zielwerte ?
- ✘ Besteht die Gefahr, dass sich im Falle eines extremen Erfolges oder Misserfolges Berater oder Kunde „über den Tisch gezogen“ fühlen könnten ?
(Empfehlung: Deckeln Sie Chancen und Risiken. Die Beratervergütung sollte lieber zwischen 70% und 130% seiner sonst üblichen Vergütung liegen können als zwischen 0% und 200%.)
- ✘ Legen Sie Wert auf eine Schweigeklausel oder wollen Sie dem Berater, der sich aufgrund eines Markteinstiegsinteresses auf eine variable Vergütung eingelassen hat, Eigenwerbung mit diesem Projekt erlauben ? Welchen Umfang darf diese Eigenwerbung ggf. haben ?
- ✘ Wer soll im Streitfall schlichten ?
- ✘ Sind Berater- und Kundeninteressen gleich geschaltet ?