

Erfolgshonorare beim Einschalten von Beratern als Allheilmittel?

Jörg Schuppener und Alexander Heilmann, TMC Turnaround Management Consult GmbH (www.turnaround.de)

Seit jeher wird eine kontroverse Diskussion über die Sinnhaftigkeit von Erfolgshonoraren in Beratungsmandaten geführt. Die Mehrheit der Beratungsunternehmen in Deutschland rechnet noch immer per Zeit- oder Pauschalhonorar ab und steht einer erfolgsabhängigen Vergütung überwiegend kritisch gegenüber. In der Praxis versuchen jedoch verstärkt die Auftraggeber ihre „Investitionsentscheidung“ durch die Vereinbarung eines Erfolgshonorars abzusichern.

So eintuchtend die grundsätzliche Idee, Berater nach ihrem Erfolg zu bezahlen, erscheinen mag, so problematischer gestaltet sich jedoch meist ihre Umsetzung in der Praxis. Um die Vergütung der Beratungstätigkeit an den Erfolg des jeweiligen Projektes knüpfen zu können, müssen Voraussetzungen erfüllt sein, die eine eindeutige Messbarkeit

Eine weitere wichtige Voraussetzung für eine praktikable Erfolgshonorierung ist, dass der Berater die Zielerreichung auch ausschließlich beeinflussen kann. Hier trennt sich schnell die Spreu vom Weizen. In der Praxis geben Unternehmensberater in den meisten Fällen lediglich Handlungsempfehlungen ab und sind nicht selbst in deren Umsetzung involviert. Der Erfolg des Projektes basiert sicherlich auf einem guten Konzept. Die Umsetzung des Konzeptes entscheidet aber erst über den tatsächlichen Erfolg. Für den Berater ist es daher nicht zu akzeptieren, dass seine Honorierung im wesentlichen von dem Willen und der Fähigkeit von Dritten (z.B. dem Unternehmer) abhängig ist. Berater werden daher auf weitgehende Bevollmächtigungen bestehen, um sicherzustellen, dass die Konzepte auch mit der gebotenen Konsequenz umgesetzt werden. Für den Unternehmer bedeutet das jedoch wiederum, dass er bereit sein muss Kompetenzen abzugeben und auch zusätzliche Risiken einzugehen (was seiner eigentlichen Zielsetzung jedoch widerspricht).

Mit einer erfolgsabhängigen Honorarvereinbarung will sich der Klient gegen das Risiko des Fehlschlags des Beratungsprojektes „versichern“. Der Berater dagegen stellt gleichsam eine Versicherungspolice aus und verlangt mit dem Erfolgshonorar auch eine Risikoprämie. Beide Parteien müssen folglich den potenziellen Nutzen sowie die möglichen Gefahren einer solchen Vereinbarung sorgfältig abwägen.

Das Erfolgshonorar wird aufgrund der Risikoprämie regelmäßig wesentlich höher ausfallen, als ein vergleichbarer Fest- bzw. Pauschalpreis. Die kurzfristige Sicherheit, die eine erfolgsabhängige Vergütung dem Klienten bietet, erkauft er sich durch einen höheren Preis

und Abgrenzbarkeit des Beratererfolgs gewährleisten können.

Das Ergebnis der Beratung muss zunächst eindeutig objektiv qualifizierbar und quantifizierbar sein. Die Bewertung darf nicht auf der subjektiven Einschätzung einzelner Personen basieren oder zahlenmäßig nicht darstellbar sein. Nicht jedes Beratungsziel lässt sich jedoch auch eindeutig in Zahlen ausdrücken.

Hier seien die „klassischen“ Anwendungsgebiete für eine erfolgsabhängige Beraterhonorierung genannt. Einerseits in der M&A-Beratung, bei der sich die Beratervergütung regelmäßig am Verkaufspreis orientiert. Andererseits bei sogenannten „Cost-Cutting“-Beratungen, bei denen sich die Honorierung an der Einsparung der untersuchten Sachkosten orientiert. In beiden Fällen ist eine überwiegend einfache Abgrenzung der Beratungseffekte von anderen Einflüssen möglich, da entweder ein eindeutiger Erfolgsindikator vorhanden ist oder die Beratungsleistung

Für den Berater erhöht sich das zu versichernde Risiko (und somit auch die Risikoprämie), je schwieriger sich die Abgrenzung des Beratungserfolgs von anderen Erfolgsfaktoren gestaltet. Der Berater muss dabei immer darum bemüht sein, ein noch kalkulierbares Risiko einzugehen. Dabei ist grundsätzlich zu beachten, dass „Versicherungen“ gerade von den Personen abgeschlossen werden, die sie mit großer Wahrscheinlichkeit auch brauchen werden. Demzufolge wird derjenige Klient auf eine erfolgsabhängige Vergütung der Beratungsleistung drängen, der die Erfolgsaussichten des Projektes als gering einschätzt. In diesem Fall drängt sich naturgemäß die Frage auf, ob das Beratungsprojekt überhaupt Sinn macht.

Bei der zuvor beschriebenen Vielzahl der zu berücksichtigenden Aspekte sollte nicht versäumt werden auch sinnhafte Alternativen zum Erfolgshonorar mit in die Überlegungen einzubeziehen. Hier empfiehlt sich zunächst stets die direkte und zeitnahe Kontrolle des Projektfortschritts. Auch ein Projekt, welches bei Misserfolg keine Kosten verursacht, birgt erhebliche unternehmerische Risiken. Bei der Fokussierung auf die „Vollkasko-Mentalität“ bleibt der potentielle Projekterfolg selbst schnell auf der Strecke. Durch die zeitnahe Kontrolle des Projektfortschritts kann dies verhindert werden. Hilfreich ist es hierbei, das Beratungsvorhaben im Vorfeld in Zusammenarbeit mit dem Berater in sinnvolle Einzelschritte und Etappenziele zu unterteilen deren Erledigung regelmäßig kontrolliert werden muss. Von Anfang an auf Projekterfolg hinzuwirken ist wesentlich zielführender, als sich gegen Misserfolg abzusichern.

Eine weitere sinnvolle Alternative zum reinen Erfolgshonorar bietet eine Kombination aus Fix- und Erfolgshonorar. Hierbei soll das

Ergebnis selbst eher eindimensional und somit quantifizierbar ist. Die Anwendung von Erfolgshonoraren ist hier daher unstrittig.

Bei der Anwendung eines Erfolgshonorars dürfen keine Zielkonflikte bestehen. Sowohl für den Berater als auch für den Mandanten ist es unakzeptabel, wenn das beabsichtigte Ergebnis des Beratungsprojektes in Widerspruch zu wesentlichen anderen Unternehmenszielen steht. Die Aufstellung numerischer Ziele verleitet zu einer Fokussierung auf deren kurzfristiger Erreichung bzw. Maximierung. So können leicht sinnvolle, langfristige Ziele auf Kosten des schnellen Erfolges vernachlässigt oder völlig außer Acht gelassen werden. Weiterhin folgt aus der Risikoposition des Beraters, der im Fall des Misserfolgs schlimmstenfalls leer ausgehen kann, dass er tendenziell bereit ist, bezüglich des Erfolgs des Klienten ein größeres Risiko einzugehen, um den Erwartungswert seines Honorars zu maximieren. Auch das kann eigentlich weder im Interesse des Beraters als auch des Mandanten liegen.

aufwandsbezogene Fixhonorar im Idealfall zur (zumindest anteiligen) Deckung der Kosten des Beraters dienen und der variable Teil im entsprechend definierten Erfolgsfall fällig werden. Dadurch werden zwar die oben genannten Probleme nicht gelöst, jedoch werden sie gewissermaßen abgeschwächt, da der Berater wegen der Grundvergütung eine niedrigere Risikoprämie für den variablen Honorarteil verlangen kann und weiterhin die Auswirkungen mangelnder Abgrenzbarkeit weniger schwer ins Gewicht fallen. Egal welches Honorarmodell auch gewählt wird, das Beratungsmandat wird nur dann erfolgreich sein, wenn der richtige Berater beauftragt wird und alle zusammen gemeinsam auf den Projekterfolg hinarbeiten.

PRAXISTIPPS

- Erfolgshonorare eignen sich nur bei Beratungsaufträgen deren Erfolg eindeutig objektiv qualifizierbar und quantifizierbar ist, bei denen keine Zielkonflikte bestehen und bei denen der Berater die Zielerreichung auch ausschließlich beeinflussen kann.
- Ein Erfolgshonorar bedingt in der Praxis oft Negativeffekte (z.B. höhere Kosten, falsche Prioritäten, Kompetenzverlust, etc.) die den vermeintlichen Nutzen schnell überkompensieren.
- In Anlehnung an die üblichen Mitarbeitervergütungssysteme sollten Grundvergütungen bzw. Basis honorare in Kombination mit Anreizsystemen bzw. Erfolgshonoraren bevorzugt werden.