

Honorargestaltung für Unternehmensberater

Andreas Krämer

Stichwörter

Kosten-, wettbewerbs- und wertbasierte Honorarbestimmung, Werttreiber der Honorarleistung, Zeithonorar, Festhonorar, Erfolgshonorar, strategische Fragestellungen der Honorarbildung

Abstract

In den letzten Jahrzehnten hat sich zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass in einer Professionalisierung des Pricings wesentliche Ertragspotenziale liegen. Dies trifft insbesondere auf Unternehmensberatungen zu, bei denen Nachfrageschwankungen zu starken Effekten auf den Ertrag führen. Wesentliche Orientierungspunkte für die Festlegung der Honorarhöhe sind die eigenen Kosten, die eigene Position gegenüber dem Wettbewerb und der Wertbeitrag für den Kunden.

Um eine optimale Honorarhöhe zu finden, ist daher eine möglichst klare Vorstellung hinsichtlich des Wertes der eigenen sowie der Beratungsleistung der Wettbewerber erforderlich. Erschwert wird dies dadurch, dass unterschiedliche Faktoren wertbestimmend sein können bzw. dass potenzielle Kunden Ersatzindikatoren für die Bemessung des Wertes einer Beratungsleistung heranziehen.

Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen - wie Erhöhung der Wettbewerbsintensität, Intensivierung von Einkaufsprozessen sowie höheren Anforderungen der Kunden - werden sich zukünftig Verschiebungen in der Struktur der genutzten Honorarformen ergeben. Zu erwarten ist, dass die Bedeutung der rein zeitbasierten Vergütung zu Gunsten alternativer Vergütungsformen (Festhonorar, gemischte Honorare und - abgestuft - Erfolgshonorare) abnimmt.

1. Orientierungspunkte für die Honorarermittlung

1.1. Hohes Interesse am Honorarmanagement und Pricing

In den letzten Jahren hat nicht nur das Interesse von Klienten-Unternehmen hinsichtlich der Preissetzung und -optimierung zugenommen, sondern auch bei Anbietern von Beratungsleistungen.¹ Die Gründe liegen auf der Hand:

¹ Vgl. Krämer et al.: 2005 und Nagle et al.: 1998.

- Bereits kleine Veränderungen beim Tagessatz des Beraters können erhebliche Auswirkungen auf die Rentabilität haben.²
- Die Umsetzung von Preismaßnahmen erfolgt schnell, die Effekte sind unmittelbar erkennbar und bedürfen keiner Investitionen.

Die Honorarhöhe und deren Ausgestaltung ist einer der zentralen Ertragsparameter für Dienstleister und insbesondere auch für Unternehmensberater. Dies lässt sich bereits daran erkennen, dass der mittlere Umsatz pro Berater in Deutschland von ca. 136.000 (1990) auf 238.000 EUR (2014) angewachsen ist (ca. 2,3 % p.a.). Die mittlere jährliche Steigerungsrate liegt nur leicht über der Inflationsrate (ca. 2 % p.a.).

1.2. Grundsätzliche Möglichkeiten der Honorarbestimmung

Grundsätzlich bestehen sehr unterschiedliche Ansätze zur Bildung der Honorare, wobei die Folgenden nur Eckpunkte darstellen (vgl. Abb. 1):

- Orientierung an den eigenen Kosten / Kostenaufschlagsrechnung
- Wettbewerbsorientierte Honorarfestlegung
- Wertorientierte Honorarbestimmung.

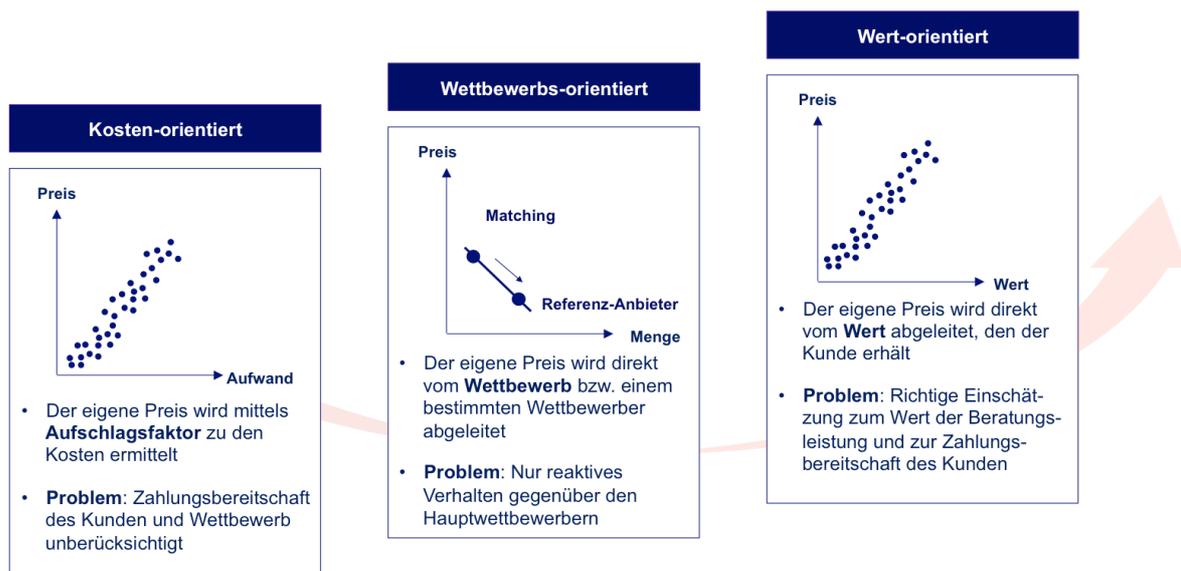


Abbildung 1: Klassische Orientierungspunkte für die Preisgestaltung

Trotz vieler Fortschritte in der Preisforschung ist der Alltag der Preissetzung doch weiterhin klassisch kosten- oder wettbewerbsorientiert. Dies zeigen auch branchenübergreifende Studien zur Nutzung von Informationsquellen bei der Festlegung von Preisen. In der Regel liegen hier die Kosten- oder Deckungsbeitragsrechnung sowie die Beobachtung des Wettbewerbs deutlich vor

² Einer Analyse von Gourville und Soman (2002) zufolge führt ein Preisanstieg von 1 % ceteris paribus bei größeren US-amerikanischen Unternehmen zu einem Gewinnanstieg von 12 %. Ähnliche Ergebnisse weisen Dolan und Gourville (2012, S. 3) aus.

allen anderen Instrumentarien, wie etwa einer Befragung von Kunden oder aber einer Abschätzung des Kundennutzens.

Weitere Möglichkeiten, bei denen insbesondere die Bestimmung des Preises durch die Kunden erfolgt (persönliche Verhandlung, Auktionen oder Modelle wie „Pay as you wish“) werden nicht weiter in die Betrachtung einbezogen.³

1.3. Kostenbasierte Honorarbestimmung

Bei der kostenbasierten Honorarbestimmung soll die Frage beantwortet werden, welches Honorar für das Beratungsunternehmen kostendeckend ist. Dazu ist es erforderlich, die bestehenden Kostenblöcke (auch kalkulatorisch den Unternehmerlohn) durch die abrechenbaren Stunden zu teilen:⁴

$$\text{Leistungsstunde des Beraters} = \frac{\text{Personal- und Sachkosten} + \text{Unternehmerlohn}}{\text{Arbeitsstunden} * \text{abrechenbare Stunden (\%)}}$$

Unter der Annahme einer kleinen Unternehmensberatung mit Personal- und Sachkosten in Höhe von 55.000 EUR, einem anvisierten Gewinn von 75.000 EUR, 220 Arbeitstagen und 10 Stunden Arbeit täglich ergibt sich bei einem Zeitfaktor von 0,6 (60 % der Arbeitszeit können fakturiert werden) ein Stundensatz von:

$$\begin{array}{l} \text{Stundensatz} = \\ \text{des Beraters} \end{array} = \frac{55.000 \text{ EUR} + 75.000 \text{ EUR}}{2.200 \text{ Arbeitsstunden p.a.} * 60\%} = 98,50 \text{ EUR}$$

Wenn der Unternehmerlohn als offene Position betrachtet wird (der Berater lebt mit dem Risiko, dass er nichts verdient), ergibt sich ein Stundensatz von ca. 42 EUR. Bei dieser Kalkulation lassen sich demzufolge wichtige Kennziffern für die Beratung ableiten. Erzielt die Beratung einen Stundensatz von mehr als 42 EUR, so gibt die wirtschaftliche Situation die Zahlung eines Unternehmerlohns her. Bei einem durchschnittlichen Stundensatz von 99 EUR kann der Berater einen Bruttolohn in Höhe des angestrebten Niveaus von 75.000 EUR p.a. erwarten.⁵ Eine übliche kostenbasierte Methode der Preisermittlung liegt in der Nutzung eines Gewinnaufschlags auf die Personalkosten. Der durchschnittliche kalkulatorische Multiplikator (Aufschlag) gibt an, wie die Beratertage im Verhältnis zu den Personalkosten verkauft werden. Hierbei werden nur die Angaben für fest angestellte Mitarbeiter berücksichtigt sowie eine Unterscheidung nach Hierarchiestufe vorgenommen. Rechenbeispiel: Personalkosten pro Tag 500 Euro x Multiplikator 3,0 = Tagessatz 1.500 Euro.⁶

³ Vgl. Bertini, Koenigsberg: 2014 sowie Hinterhuber, Liozu: 2014, S. 8.

⁴ Vgl. Krämer, Mauer, Kilian: 2005, S. 40.

⁵ Ein differenzierter Ansatz, welche für das Management von größeren Beratung in Frage kommt, stellt das Activity Based Costing (ABC) dar, das von Cugini und Pilonato: (2013, S. 6) empfohlen wird.

⁶ Die vom BDU (2013, S. 15) ausgewiesenen Mittelwerte liegen im Bereich 2,6 bis 4,2. Je höher die Hierarchiestufe des Mitarbeiters ist, desto geringer fällt der Aufschlag aus, mit dem

Vor allem die Nichtberücksichtigung des Wertes der Beratungsleistung und damit der Zahlungsbereitschaften aus Kundensicht kann zu massiven Abweichungen vom optimalen Honorar führen:

- Verfügt die Beratung über eine schlanke Kostenstruktur und bestehen moderate Ansprüche an die Entlohnung der eingesetzten Arbeitszeit, besteht die Gefahr, dass Umsatzpotenziale verschenkt werden.
- Bei sehr hoher Kostenbelastung, z.B. durch unangemessene Unternehmerlöhne kann ein Teufelskreislauf entstehen. Wenn das Honorar nicht wettbewerbsfähig ist, können die 60 % „billable hours“ (in unserem Beispiel) nicht realisiert werden. Dadurch steigt dann das erforderliche Zeithonorar mit wiederum entsprechend negativem Effekt auf die Nachfrage.

1.4. Wettbewerbsbasierte Honorarbestimmung

Eine wesentliche Schwäche der kostenbasierten Honorarfestlegung ist die fehlende Orientierung am Wettbewerb. Zu konstatieren ist jedoch, dass durch die Intransparenz der Marktlage die Einbeziehung von Wettbewerbsdaten in die Überlegungen zur Honorarbildung nicht einfach ist. Grundsätzlich wichtig für die Betrachtung ist zunächst die Analyse, inwieweit die eigene Beratung über Wettbewerbsvorteile verfügt und mit welchen Beratungen sie in einer direkten Konkurrenzsituation (ggfs. unterschiedlich je nach Leistungsangebot und Branchenfokus) steht. Wichtige Schritte bei der Vorgehensweise sind:

- Identifizierung der wichtigsten und stärksten Wettbewerber
- Bewertung der relativen Stärken und Schwächen der eigenen Beratung
- Ableitung der preislichen Positionierung.

Erschwert wird die Anwendung dieser Honorarbildung insbesondere dann, wenn eine hohe Unsicherheit bezüglich des Wettbewerbsumfelds besteht und die Angebotsstrategien der Anbieter (insbesondere deren Preisniveaus) schlecht erkennbar sind. Dies dürfte beispielsweise in Fällen von Ausschreibungsprozessen von Beratungsleistung der Fall sein.

1.5. Wertorientierte Honorarbestimmung

Die wertorientierte Honorargestaltung stellt den Wert der vom Berater erbrachten Beratungsleistung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Grundsätzlich besteht die Maßgabe darin, ein vergleichsweise hohes Honorar zu fordern, wenn der Wert der erbrachten Beratungsleistung hoch eingeschätzt wird. D.h. die Höhe des eigenen Honorars korreliert mit dem Wert der Beratungsleistung für den Kunden. Dieser Ansatz setzt voraus, dass der "Wert" dem Kunden transparent gemacht werden kann und er in der Folge auch die entsprechende Zahlungsbereitschaft mitbringt.

die Beratungen den jeweiligen Honorarsatz im Vergleich zu den Personalkosten kalkulieren.

Leider ist die Wertermittlung der Beratungsleistung eine komplexe, in der Quantifizierung schwierige Aufgabe. Indikatoren für hohe Zahlungsbereitschaft auf der Kundenseite sind u.a. in folgenden Situationen gegeben:

- Hohe Dringlichkeit der Angelegenheit: Wenn Beratungsleistungen sehr schnell erbracht werden sollen, zum Beispiel „über Nacht“ oder über das Wochenende ist dies ein Indikator dafür, dass der Zeiteinsatz des Beraters eine aus Kundensicht hohe Wertschöpfung generiert.
- Erkennbar hoher Wert der Beratungsleistung: In der Regel wird die Zahlungsbereitschaft des Mandanten mit dem Wert korrelieren, den die Beratungsleistung für ihn hat.
- Besonderer Anspruch der Mandanten: Wenn der Kunde an einer gewissen Exklusivität interessiert ist, wird dieser in der Regel auch eine höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen.

In der Praxis ist die Berücksichtigung aller drei Faktoren zur Sicherstellung eines professionellen Pricing erforderlich. Dies kommt auch im Konzept des „Strategischen Dreiecks“ zum Ausdruck, bei dem die Honorarhöhe sich im Spannungsfeld zwischen eigenem Angebot (Kosten) – Konkurrenz – Kunde (Zahlungsbereitschaft) befindet.

Aus Sicht des rationalen Entscheiders erhält derjenige Anbieter den Zuschlag, der den höchsten Saldo aus 'Wert der Beratungsleistung' abzüglich 'Kosten der Beratungsleistung' besitzt. Im Falle einer Entscheidung zwischen zwei Beratungen erhält Beratung A den Zuschlag, wenn gilt

$$\begin{aligned} & (\text{Wert der Beratung A} - \text{Aufwendungen für die Beratung A}) \\ & > \\ & (\text{Wert der Beratung B} - \text{Aufwendungen für die Beratung B}). \end{aligned}$$

Dies bedeutet, dass die richtige Bepreisung eines Beratungsprojektes ein gutes Verständnis darüber voraussetzt, in welchen Faktoren der Kunde wesentliche Werttreiber sieht und wie das eigene Angebot im Vergleich zum Wettbewerb bewertet wird.⁷

2. Der Wert der Beratungsleistung

2.1. Besonderheiten von Beratungsdienstleistungen

Bevor im Weiteren die Möglichkeiten und Grenzen einer professionellen Preisgestaltung aufgezeigt werden sollen, muss auf die Besonderheiten von Beratungsdienstleistungen hingewiesen werden. In Bezug auf die Honorargestaltung sind dies:

- Intangibilität: Die Objektivierung der Qualität ist beschränkt. Da der Wert einer Dienstleistung schwer abzuschätzen ist, bieten sich für den Anbieter Preisspielräume. Dazu gehört im speziellen die Preisdifferenzierung. Um die Qualität der Leistung einordnen zu können, nutzen die Kunden

⁷ Zu den einzelnen Schritten beim Value-Based Pricing siehe Baker (2009).

Ersatzindikatoren. Dazu zählt auch die Leistungskategorie der Berater (siehe Kap. 2.4).

- **Kostenstruktur und Kapazitätsauslastung:** Grundsätzlich gilt, dass die Elastizität des Gewinns umso grösser wird, je höher das Verhältnis fixer und variabler Kosten ist. D.h. wenn die variablen Kosten relativ unbedeutend sind (dies ist beispielsweise in einem mittleren Beratungsunternehmen mit fest angestellten Mitarbeitern der Fall), dann reagiert der Gewinn vergleichsweise stark auf eine Mengenänderung. Unter diesem Aspekt gewinnt die Preisdifferenzierung für die Steuerung der Kapazitätsauslastung an Bedeutung, denn es muss eine große Absatzmenge bzw. eine hohe Auslastung erreicht werden (vgl. Kap. 4.4).
- **Nichtübertragbarkeit und Heterogenität:** Da die Nutzung und Erstellung vieler Dienstleistungen simultan stattfinden, muss der Nachfrager während und für die Erstellung präsent sein und ist in den Prozess involviert. Die Beratungsleistung ist verhältnismäßig wenig standardisierbar und kaum skalierbar.⁸

2.2. Probleme bei der Ermittlung des Werts der Beratungsleistung

Als besondere Schwierigkeit bei der Bemessung des Werts der Beratungsleistung stellt sich die Vielschichtigkeit der Beratungsqualität dar. So liegt der Nutzen bei der Auswahl einer Unternehmensberatung häufig darin, einen maximalen wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen. Da aber der Wert der Beratung im Vorhinein oft nicht klar bestimmbar ist, werden von den Kunden Ersatzindikatoren herangezogen. Dies können Reputation, Projekterfahrungen, Veröffentlichungen o.ä. darstellen (Abb. 2).

Der Preis stellt den Gegenpol zur wahrgenommenen Leistung des Beraters dar („Opfer des Kunden“). Auch diese Dimension setzt sich bei näherer Betrachtung aus mehreren Einzeldimensionen zusammen. Im einfachsten Fall kann dies ganz singular die Gesamtprojektsumme sein. Vielfach spielen aber auch Teildimensionen eine Rolle, darunter die Honorarform (z.B. Zeithonorar vs. Abrechnung einer Beratungspauschale) oder auch Zahlungstermine etc.

⁸ Unabhängig davon versuchen insbesondere die größeren Beratungsgesellschaften seit jeher, eine „Beratungsprodukte“ zu entwickeln und zu vermarkten, die zumindest einen gewissen Spielraum für Standardisierung bieten.

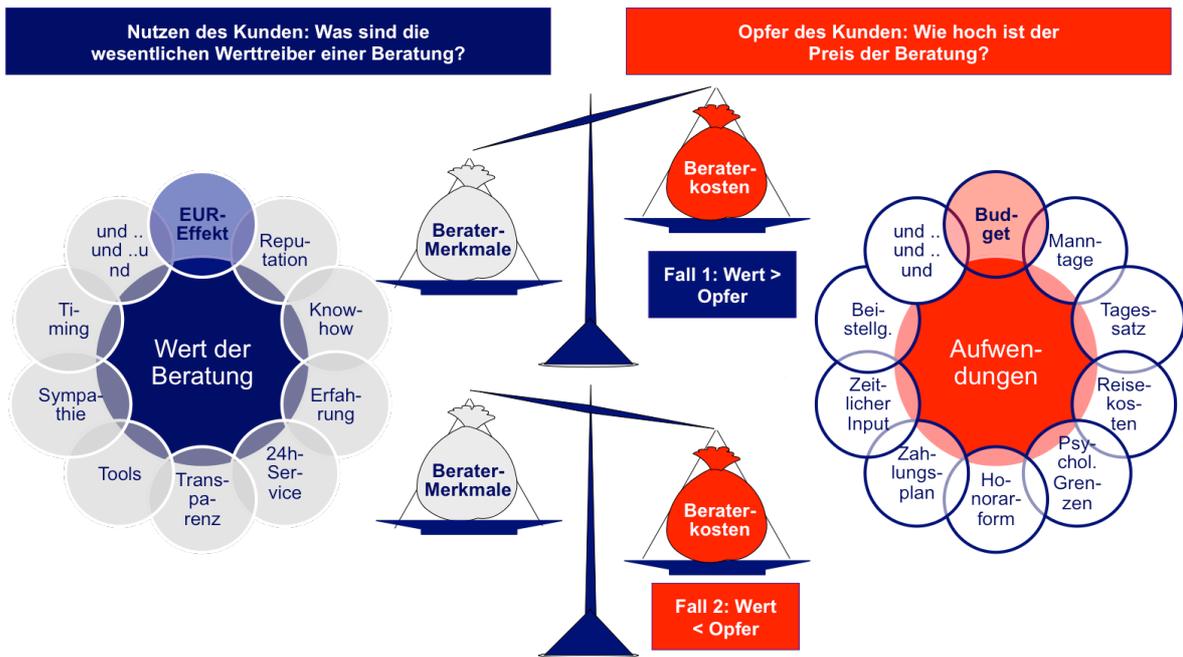


Abbildung 2: Kundennutzen und -aufwand bei der Beraterauswahl

2.3. Differenzierte Werttreiber

Bei der Vielzahl unterschiedlicher Qualitätsfaktoren ist eine Strukturierung hinsichtlich harter und weicher Faktoren, die in sog. Tech- und Touch-Dimensionen unterteilt werden können, sinnvoll (Tabelle 1). Zusätzlich bietet sich eine Differenzierung in Potenzialqualität (die vom Kunden erwartete Qualität), der Prozessqualität (der Kunde erlebt die reale Projektarbeit) und die Ergebnis- und Wirkungsqualität (der Kunde bewertet nach Projektende das Projektergebnis) an.⁹

Typisch für Unternehmensberatungen ist die große Bedeutung der Potenzialqualität. Dies führt dazu, dass für das Marketing von Beratungsleistungen Empfehlungen und Referenzen eine große Rolle spielen. In den letzten Jahren sind Berater-Rankings (die teilweise stark unterschiedliche Resultate ausweisen) hinzugekommen. Spezielle Kompetenzen werden besonders gerne über die Spezialisierung zum Ausdruck gebracht (vgl. Kap. 4.5).

⁹ Vgl. Krämer, Mauer, Becker: 2000, S. 9.

Qualitätsdimension Teilqualitäten	Tech-Dimension (WAS)	Touch-Dimension (WIE)
Potenzialqualität (erwartete Qualität)	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsspektrum / Spezialisierung - Fachkompetenz (Ausbildung) - Technische Ausstattung - Qualität des Webauftrittes - Gütezeichen (Zertifizierung) - Tech-Servicestandards (hard factors) - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Bekanntheitsgrad / Erscheinungsbild - Beratungsatmosphäre - Persönlichkeit und Ansehen / Seniorität / Position - Referenzen - Aktivitäten in Netzwerken - Touch-Servicestandards (soft factors) - ...
Prozessqualität (erfahrene Qualität)	<ul style="list-style-type: none"> - Formaler Leistungsablauf - Ansprechbarkeit / Verfügbarkeit des Beraters - Dauer der Abwicklung des Beratungsprojektes - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Erreichbarkeit des Beraters - Schnelligkeit bei der Beantwortung von eMails - Einstellung und Verhalten des Beratungsteams - ...
Ergebnis- und Wirkungsqualität (erhaltene Qualität)	<ul style="list-style-type: none"> - Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit - Folgen der Beratung - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Erklärung der Leistung (Verständlichkeit) - Kommunikative Betreuung - Beschwerdeverhalten - ...

Tabelle 1: Indikatoren der Beratungsqualität für den Kunden-

2.4. Leistungskategorien für Berater und darauf aufsetzende Honorardifferenzierung

Für den Kunden besteht in der Klassifizierung von Beraterkategorien eine Möglichkeit, den Wert der Beratungsleistung transparenter zu machen. Dies soll in Tabelle 2 beispielhaft verdeutlicht werden. Grundannahme dabei ist, dass der Wert des Beraters von seiner Seniorität abhängt.

Bei genauer Betrachtung werden die Schwierigkeiten erkennbar, die beim Versuch einer klaren, im Sinne von harten Kenngrößen, definierten Beraterkategorie auftreten. Spätestens bei der Bewertung der „Sozialkompetenz“ und der „effektiven Führung des Teams“ müssen die Bewertungen subjektiv bleiben.

Senioritätsgrad	Anforderungen
Partner / Vice President / Director / Principal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentraler Entscheider und Mitglied der Leitungsebene auf Seiten der Unternehmensberatung ▪ Einsatz i.d.R. nur punktuell in den Projekten bzw. projektbegleitend ▪ Leitung von großen Beratungsaufträgen mit hoher Komplexität ▪ ...
Associate Director / Projektleiter / Projektmanager	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung von großen Beratungsaufträgen / Leitung bzw. Steuerung des Projektteams ▪ Verfügt über themenübergreifendes sowie branchenspezifisches Spezialwissen ▪ Mindestens 7 Jahre Berufserfahrung (postgradual) ▪ ...
Senior Berater	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung von mittleren und kleinen Projekten ▪ Verfügt über Spezialwissen ▪ ... ▪ Entwickelt selbständig effektive Lösungskonzepte ▪ Mindestens 5 Jahre Berufserfahrung, davon mindestens 1 Jahr in einer Führungsposition (postgradual) ▪ ...
...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ...
Berater	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bearbeitet eigenverantwortlich Projektmodule ▪ Führt Arbeitsteam effektiv ▪ Ausgeprägte analytische Fähigkeiten ▪ Hervorragende IT-Kenntnisse ▪ Sicherer Umgang mit Beratungstools und -methodiken ▪ Erstellt professionelle Präsentationen und präsentiert überzeugend ▪ Moderiert Workshops professionell ▪ Hohe Sozialkompetenz ▪ Mindestens 3 Jahre Berufserfahrung (postgradual)

Tabelle 2: Beispiel Definition von Beraterkategorien (Ausschnitt)

Die heute üblichen Honorardifferenzierungen setzen im Wesentlichen an den Senioritätsgraden der Berater und der Größe sowie Ausrichtung der Beratergesellschaft, i.W. Beratungsfelder (z.B. Strategie-, Organisations- & Prozess-, IT- und HR-Beratung), an. Die empirische Untersuchung des BDU kommt zu folgenden Ergebnissen:¹⁰

- Während in größeren Unternehmensberatungen für den Partnerlevel im Mittel ein Tagessatz von ca. 2.200 EUR angesetzt wird, nimmt dieser mit dem Beraterlevel ab und liegt beim Analysten bei ca. 1.075 EUR. Allerdings ist auch innerhalb des Partnerlevels von einer extremen Streuung auszugehen. So kommen die Beratungen mit den 10 % höchsten Werten

¹⁰ Die folgenden Daten sind BDU: 2013, S. 8 entnommen und stellen Netto-Tagessätze (d. h. ohne Nebenkosten und MwSt) für einen Beratertag mit einer Kalkulationsbasis von acht Stunden dar.

auf ca. 3.750 EUR, die Consultings mit den 10 % geringsten Werten auf ca. 1.300 EUR pro Tag Partner-Einsatz.

- Die fakturierten Tagessätze liegen in größeren Unternehmensberatungen (>25 Mio. EUR Umsatz) etwa 30 - 50 % über dem Niveau kleinerer Unternehmensberatungen (Umsatz zwischen 250.000 und 500.000 EUR; vgl. Abb. 3), und zwar relativ stabil über alle betrachteten Beraterlevel.

Für die eigene Honorarfindung in einer konkreten Projektanfrage sind die aus den verfügbaren Rankings und Erhebungen bekannten mittleren Tagessätze als erster Anhaltspunkt hilfreich. Zusätzlich zu beachten ist, dass (a) die von den Beratern nach außen bekundeten Tagessätze von den effektiven Tagessätzen abweichen können, (b) die Tagessätze einer Beratung je Projektsituation sehr unterschiedlich sein können oder (c) die Anwendung alternativer Honorarmodelle zum Zeithonorar die Sicht auf die mittleren Tagessätze verwässert (vgl. Kap. 3.4).

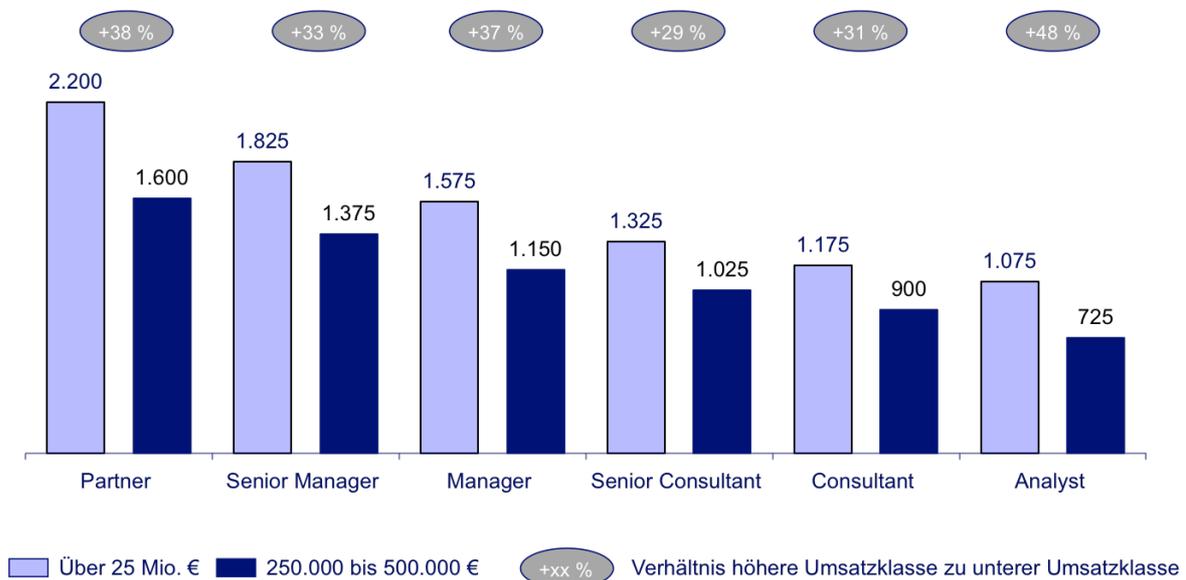


Abbildung 3: Mittlere Tagessätze von Unternehmensberatungen nach Senioritätsgrad und Umsatzgröße (EUR)¹¹

Erkennbar ist demzufolge eine leistungsbezogene Preisdifferenzierung, wobei insbesondere das Kriterium Senioritätsgrad aus Sicht der Nachfrage bestimmt ist. Kunden haben ein berechtigtes Interesse daran, vor Entscheidung für ein bestimmtes Angebot Transparenz hinsichtlich der Qualität des Beraterteams zu erhalten.¹²

¹¹ BDU: 2013, S. 8.

¹² Die Definition von Beraterlevels, wie in Tabelle 2 beispielhaft dargestellt, ist ein Versuch, die Qualität eines Angebotes / Beraterereinsatzes vor Auftragsvergabe zu definieren und aus Sicht des Autors insbesondere bei größeren Unternehmen bzw. bei größeren Beratungsprojekten üblich.

3. Honorarmodelle für die Beratungsleistung

3.1. Möglichkeiten zur Bestimmung der Honorarhöhe

Neben der Höhe des Gesamthonorars ist zu berücksichtigen, wie sich das Honorar zusammensetzt bzw. auf welcher Grundlage dieses gebildet wird. Die grundsätzlichen Eckpfeiler sind:

- Honorarbildung auf Basis der eingesetzten Zeit (Zeithonorar)
- Vereinbarung einer festen Projektsumme (Festpreishonorar)
- Beteiligung des Beraters am Erfolg (Erfolgshonorar).

Neben diesen Reinformen der Honorarbildung bestehen vielfältige Mischformen, wie abgestufte Tagessätze, die Kombination von Zeit- und Erfolgshonoraren, die in Abbildung 4 schematisch dargestellt sind, im Weiteren allerdings nicht weiter verfolgt werden sollen. Die Wirkungsweise in Hinblick auf den Stundensatz und den Umsatz sind jeweils unterschiedlich. Eine wesentliche Honorargrundlage fehlt den Unternehmensberatern in Abgrenzung zu manchen anderen freien Berufen, und zwar die gesetzlich festgelegte Gebührenordnung.

Um ein grundlegendes Verständnis für die Wirkungsweise eines spezifischen Honorarsystems (Basis Stunde oder Tag) zu gewährleisten, werden die Vor- und Nachteile zum einen aus der Sicht des Beratungsunternehmens und zum anderen aus Perspektive des Kunden dargestellt.

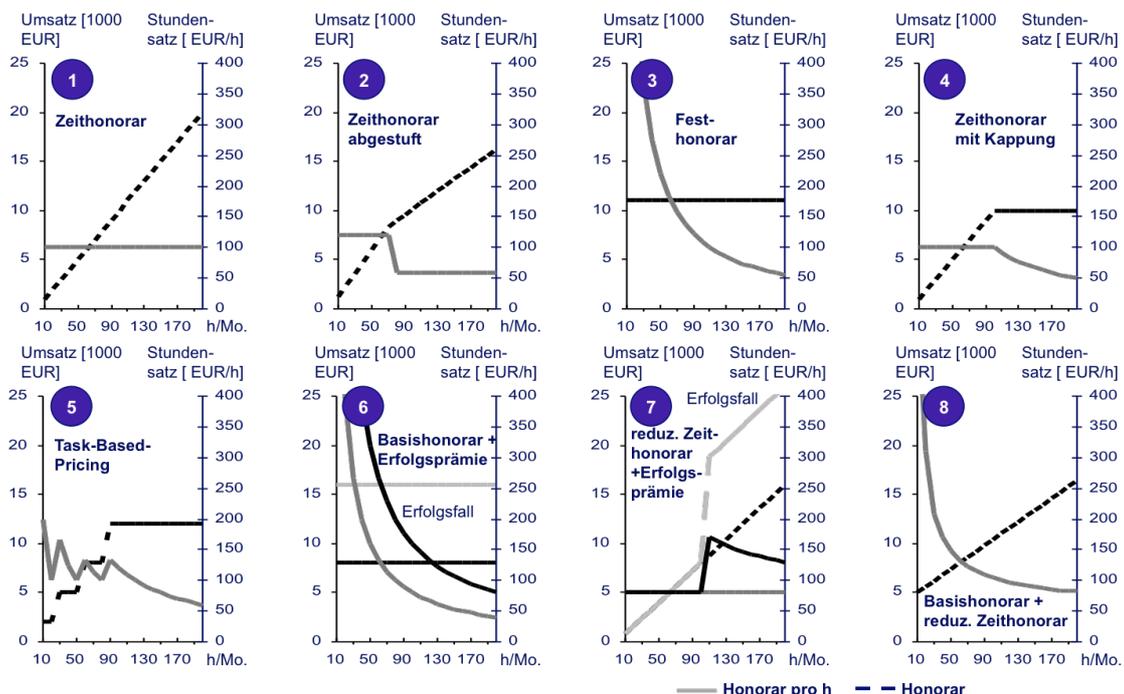


Abbildung 4: Wirkungsweise unterschiedlicher Honorarmodelle für sog. Professional Service Firms¹³

¹³ Vgl. Krämer: 2011, S. 591.

3.2. Zeithonorar

Beim Zeithonorar erfolgt die Abrechnung der Beratungsleistung nach dem zeitlichen Input des Beraters (Tag oder Stunde). Diese Honorarbestimmung ist immer dann einfach in der Argumentation, wenn der Umfang des Projektes für den Kunden und für den Berater bei Projektbeginn nicht transparent und planbar ist. Zumindest hinsichtlich des Tagessatzes ergibt sich eine klare Ankerung: Das Gesamthonorar für den Berater ergibt sich aus der Anzahl der geleisteten Tage, multipliziert mit dem vereinbarten Tagessatz (vgl. Abb. 4, Nr.1).

Im Detail ergibt sich allerdings Abstimmungsbedarf mit dem Kunden, wie die folgenden Ausprägungen verdeutlichen (vgl. Tabelle 3):

Kostenposition	Ausprägungen (beispielhaft)
Mehrwertsteuer	<ul style="list-style-type: none">• Enthalten im Tagessatz• Nicht enthalten
Taktung	<ul style="list-style-type: none">• Je angefangene Zeiteinheit• Je komplettierter Tag
Kosten für Back-up Leistungen (Recherche etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Enthalten im Tagessatz• Zusätzlich abgerechnet zu xxx EUR/Std.
Reisekosten	<ul style="list-style-type: none">• Enthalten im Tagessatz• Mit Einzelnachweis• Pauschal x % des Beratungshonorars

Tabelle 3: Checkliste für die Ausgestaltung von Zeithonoraren

Die im Laufe der Projekte anfallenden Nebenkosten werden fast in jedem zweiten Fall gegen Einzelnachweis abgerechnet. In etwa bei jedem vierten Projekt berücksichtigen die Beratungen im anfallende Nebenkosten (z.B. Fahrt-/Reisekosten, Hotelkosten) bereits in den Honoraren. In weiteren 15% der Projekte wird mit dem Kunden eine Pauschale in Prozent des Honorarvolumens vereinbart.¹⁴

An seine Grenzen stößt die Honorarbestimmung nach der Ressource Zeit dann, wenn beispielsweise

- der Kunde ein Projekt unter der Maßgabe einer scharfen Budgetrestriktion startet
- der Wert der Beratungsleistung ungleich höher ist, als er über einen „normalen Tagessatz“ abgedeckt werden könnte
- bestimmte Tagessatzhöhen aus Kundensicht inakzeptabel sind.

¹⁴ Vgl. BDU: 2013, S. 27

Ein grundsätzliches Problem beim Zeithonorar besteht in den fehlenden Anreizmechanismen zu Produktivitätssteigerung. Steht der Tagessatz fest, erwirtschaftet der Berater damit einen ausreichenden Deckungsbeitrag. Bleibt die Anzahl der eingesetzten Stunden oder Tage nicht definiert, besteht der klare „Fehlanreiz“ zur Übererfüllung, und zwar unabhängig davon, ob der Berater mehr oder weniger effizient in der Bearbeitung des Projektes ist.¹⁵

3.3. Festhonorar

Durch eine Kappung der einzubringenden Beratungstage (zum Beispiel mittels vergleichsweise hohem Tagessatz bezogen auf ein Initialvolumen an Beratungstagen und einem reduzierten Tagessatz für darüber hinausgehende Zeiten) lassen sich die problematischen Anreizmechanismen des Tagessatzes zumindest teilweise neutralisieren. In der vollen Konsequenz wird eine maximale Anzahl abzurechnender Beratungstage gekappt - es ergibt sich eine Pauschale (vgl. Abb. 4, Nr. 3). Daraus wird ersichtlich, dass der Übergang zu einem festen Pauschalhonorar fließend ist. Das Festhonorar beinhaltet die Zahlung eines festen Betrages für einen festgelegten Leistungsumfang.

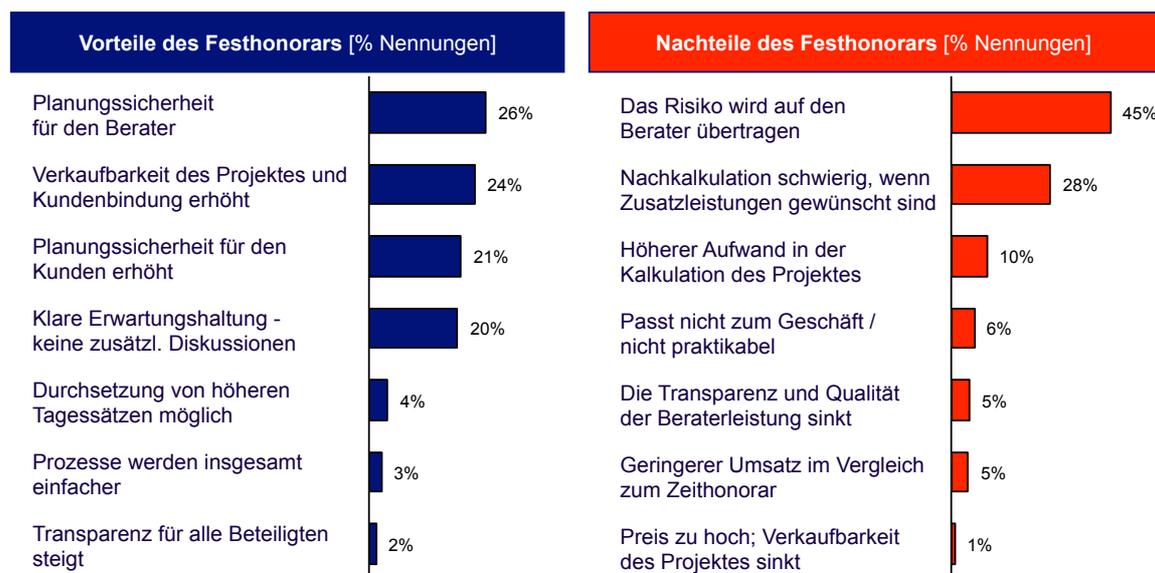


Abbildung 5: Bewertung von Festpreishonoraren aus Beraterperspektive¹⁶

Aus Sicht des Kunden erfüllt das Festhonorar die Anforderung der Einhaltung eines festen Projektbudgets. Das entsprechende Risiko wird auf den Berater übertragen. Allerdings kann das Festhonorar für den Berater sowohl Chance als auch Risiko sein (vgl. Abb. 5). Eine Chance besteht dann, wenn es gelingt, unterhalb des geplanten Ressourceneinsatzes zu bleiben (Anreiz zur Produktivitätssteigerung), da sich in diesem Fall sogar ein überproportionaler Tagessatz errechnet. Dem steht das Risiko entgegen, dass sich der Berater in der

¹⁵ Vgl. Reed: 1989, S. 14.

¹⁶ Vgl. BDU, exeo Strategic Consulting AG: 2010, S. 26 – 27.

Kalkulation zu seinen Lasten verschätzt. Vor diesem Hintergrund handelt es sich bei der genauen Spezifikation der eigenen Leistung sowie der vom Kunden einzubringenden Leistungen und Beistellungen um einen elementaren Bestandteil der Honorarfestlegung. Außerdem sind die Möglichkeiten zur Erzielung von höheren, über der Festhonorargrenze liegenden Projekteinnahmen begrenzt.

3.4. Erfolgshonorar

Das Erfolgshonorar basiert auf dem Grundsatz, dass der Berater am Erfolg des Projektes beteiligt wird. In der Praxis ergeben sich mehrere Ausgestaltungsformen. So ist beispielsweise danach zu differenzieren, ob der Berater im Misserfolgs-Fall keine Vergütung erhalten soll ("no win, no fee") oder ob er in jedem Fall eine Vergütung erhalten soll, dies aber nach dem Erfolg seiner Bemühungen differenziert ("no win, less fee"). Eine besondere Herausforderung besteht darin, mit dem Klienten eine exakte und für alle Parteien nachvollziehbare und nachprüfbar beschreibende Beschreibung des Erfolgsfalls zu definieren.¹⁷

Bei einem reinen Erfolgshonorar gehen Unternehmensberater ein besonders großes Risiko ein, weil nicht klar ist, ob für die erbrachte Leistung auch eine Zahlung erfolgt. Selbst wenn der Erfolgsfall eintritt, ist zu berücksichtigen, dass Erfolgshonorare die Liquidität der Beratung je nach Größenordnung des Projektes erheblich beeinflussen können (kein stetiger Zahlungseingang). Das Risiko der nur teilweisen oder völlig ausbleibenden Vergütung der Beraterleistung kann auf drei Ursachen (auf Kundenseite) zurückgeführt werden:

- Regelungslücken im Vertrag
- Umgehungsmöglichkeiten
- Solvenzrisiko.

Laut BDU wurden 2012 im Gesamtmarkt mit 70 % knapp mehr als zwei Drittel aller Projekte über ein Zeithonorar nach Aufwand (bspw. Stunden- oder Tagessätze) abgerechnet. Das im Beratungsmarkt am zweithäufigsten angewandte Honorarmodell war ein vereinbarter Festpreis für das jeweilige Projekt. Ein Viertel aller Projekte im Jahr 2012 wurden auf diese Weise abgerechnet. Ein wert- bzw. erfolgsbasiertes Modell wurde hingegen nur bei 4 % der Beratungsprojekte vereinbart.¹⁸ Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass mittelfristig ein starker Wettbewerb zwischen den Honorarformen Zeit- und Festhonorar bestehen bleiben wird. Erfolgsbasierte Honorarformen werden auf absehbare Zeit eine Randerscheinung / Nische bleiben.

Für die Veränderung in der Struktur der genutzten Honorarmodelle wird im bestehenden „Buyer Market“ entscheidend sein, welche Erwartungen die Kunden haben und wie flexibel die Anbieter darauf reagieren können und wollen.

¹⁷ Vgl. Krämer et al.: 2005, S. 100 ff.; Quiring: 2002, S. 76 - 80.

¹⁸ Vgl. BDU: 2013, S. 22.

4. Strategische Fragestellungen

4.1. Bestimmungskatoren für den optimalen Preis

Während die wertbasierte Honorarbestimmung die Zahlungsbereitschaft in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellt, rücken in den letzten Jahren zunehmend auch preispsychologische Einflüsse sowie eine Beachtung des Kundenwertes (Kundenbindung und Lifetime-Value) in den Fokus (vgl. Abb. 6).¹⁹

So stellt sich die Frage, ob einer kurzfristigen Umsatzmaximierung der Vorrang vor einer nachhaltigen Kundenbindung gegeben werden soll. Es kann unter Umständen sinnvoll sein, die Zahlungsbereitschaft des Kunden nicht in Gänze auszuschöpfen, wenn dadurch die Kundenbindung gestärkt wird.

Weiterhin sind preispsychologische Faktoren in die Überlegung zur Honorarbemessung einzubeziehen. So stellt Dolan dazu fest: „Sollten Käufer zu der Ansicht kommen, das Produkt oder der Service eines Unternehmens sei überteuert (selbst wenn der Preis tatsächlich nur geringfügig über den Entstehungskosten liegt), so kann sich dieses negative Signal, das auch anderen potentiellen Käufern weiter vermittelt wird, auf das Geschäft verheerend auswirken.“²⁰ Während hier auf die Wichtigkeit der Berücksichtigung von preispsychologischen Effekten (Preisfairness) für die Preisgestaltung eingegangen wird, stellen andere Autoren rationale Entscheidungsstrukturen in der Kaufentscheidung und Bewertung von Preisen in Frage.²¹



Abbildung 6: Honorarbestimmung im dreidimensionalen Raum

¹⁹ Vgl. Krämer: 2015, S. 115 – 128.

²⁰ Dolan: 1996, S. 122.

²¹ Vgl. Ariely: 2010, S. 9.

Hier kommt es insbesondere darauf an, besonders kritische Punkte in der Wahrnehmung der eigenen Honorarpolitik aus Sicht des Kunden zu erkennen. Beispielsweise nehmen Diskussionen über die Tagessätze der Berater teilweise groteske Züge an. Das Erreichen eines gewissen Grades an Preiszufriedenheit beim Kunden steht in engem Zusammenhang mit der Perspektive und Zielsetzung einer langfristigen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde.

4.2. Honorargestaltung in Krisenperioden

Eine besonders gewichtige Fragestellung für die strategische Preisgestaltung stellt sich in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Hier besteht vor allem die Gefahr, dass durch vorschnelle Preisreduktionen

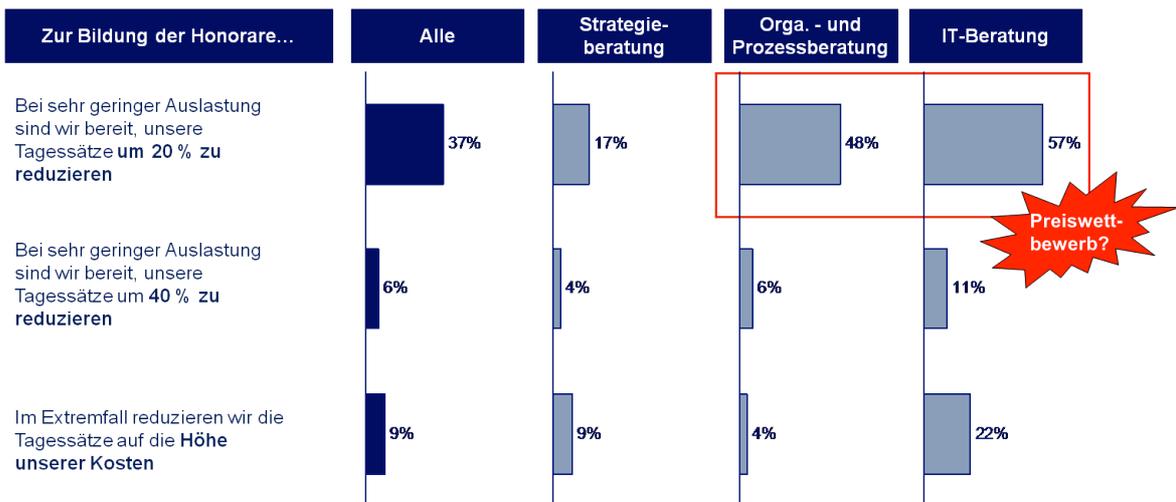
- eine nachhaltige Absenkung des Preisniveaus verursacht wird (Hystherese-Effekt). Die situativ gewährten Rabatte werden auch nach Beendigung der Krise zur Regel. Die Folge ist eine nachhaltige Erlöserosion.
- zusätzlich dynamische Effekte eines Preiswettbewerbs ausgelöst werden, die in einem Preiskrieg münden können. Beispiel: Die beteiligten Anbieter in einer Ausschreibung „missverstehen“ Preissenkungen eines Beteiligten und sehen sich gezwungen, preislich noch aggressiver nachzuziehen. Dies folgt einem allgemeinen Trend: Preiskriege werden zunehmend häufiger, weil Manager eine Preisveränderung als leicht und schnell umsetzbare Marketingaktion verstehen, die im Markt auch ebenso leicht zurückzunehmen sei.²²

Wie stark der Einfluss der Wirtschaftskrise 2008/09 auf das Beratungsgeschäft war, verdeutlicht das Ergebnis einer eigenen Befragung: Etwa jeder zweite Berater gab in 2010 an, dass durch die Krise ein deutlicher Umsatzrückgang verzeichnet wurde. Vor der Gefahr eines entsprechenden Preiswettbewerbs, wie er in anderen Branchen beobachtet wurde, sind Beratungsunternehmen keineswegs geschützt. Etwa jede zweite Beratung mit Schwerpunkt Prozess- und Organisationsberatung sowie IT-Beratung räumte ein, bei sehr geringer Auslastung eine Senkung der Tagessätze um 20 % als geeignete Maßnahme zu sehen (vgl. Abb. 7).²³

²² Vgl. Wilger, Krämer: 2005, S. 34 – 38; Rao, Bergen, Davis: 2000, S. 107 – 118.

²³ Vgl. BDU, exeo Strategic Consulting AG: 2010, S. 30.

Aussagen zur Preisbildung bei Unternehmensberatungen [Zustimmung % top-2]¹⁾



1) Frage: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Preisbildung bei Beratern? Bitte nutzen Sie wieder die Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen:

Quelle: exeo Strategic Consulting AG / BDU: Onlinestudie im Oktober 2010 (N=209)

Abbildung 7: Honorarbestimmung in der Krise

Beratungsunternehmen mit Ausrichtung auf Strategieberatung verhalten sich deutlich zurückhaltender in Bezug auf die Gewährung von Preisnachlässen. Zu vermuten ist, dass in den Bereichen Organisations-, Prozess- und IT-Beratung die Kombination aus großen Projekten (d.h. hohe Anzahl von Personentagen) in Verbindung mit einer hohen Fixkostenbelastung der Anbieter und fehlender wahrnehmbarer Differenzierung die Bereitschaft zu deutlichen Preisnachlässen bestimmt. Damit wird aber auch deutlich, wie stark das Geschäftsmodell und die strategische Ausrichtung der Beratung das operative Pricing bestimmen.

4.3. Honorarbildung im Einkaufsprozess

Einen wesentlichen Trend im Markt für Beratungsdienstleistungen stellt die zunehmende Einbeziehung von Einkaufsorganisationen dar (vgl. Abb. 8). Die Abwicklung des Beratereinkaufs erfolgt heute nicht mehr nur bei Großunternehmen, sondern auch bei Unternehmen mittlerer Größe durch Einkaufsabteilungen. So weist der BDU (2013) aus, dass im Bereich von Konzernkunden etwa 60 % der befragten Managementberatungen von einer (im Zeitablauf) stärkeren Einbeziehung der Einkaufsabteilungen in den Entscheidungsprozess ausgehen (bei mittleren und kleineren Unternehmen sind dies 34 %).

Die Folge ist fast unausweichlich eine Erhöhung der Preissensitivität und des Preiswettbewerbs. Dies ist ein aus Sicht der Kundenunternehmen durchaus beabsichtigter Prozess. Der Einkauf von Beraterleistung steht häufig im Verdacht, dieser erfolge „zu teuer“. Ein professioneller Einkaufsprozess ist darauf ausgerichtet, den Entscheidungsprozess für das Unternehmen transparenter zu machen und durch die Erhöhung der Wettbewerbsintensität (Einbeziehung mehrerer qualifizierter Beratungen) Druck auf die finalen Angebotspreise auszuüben.

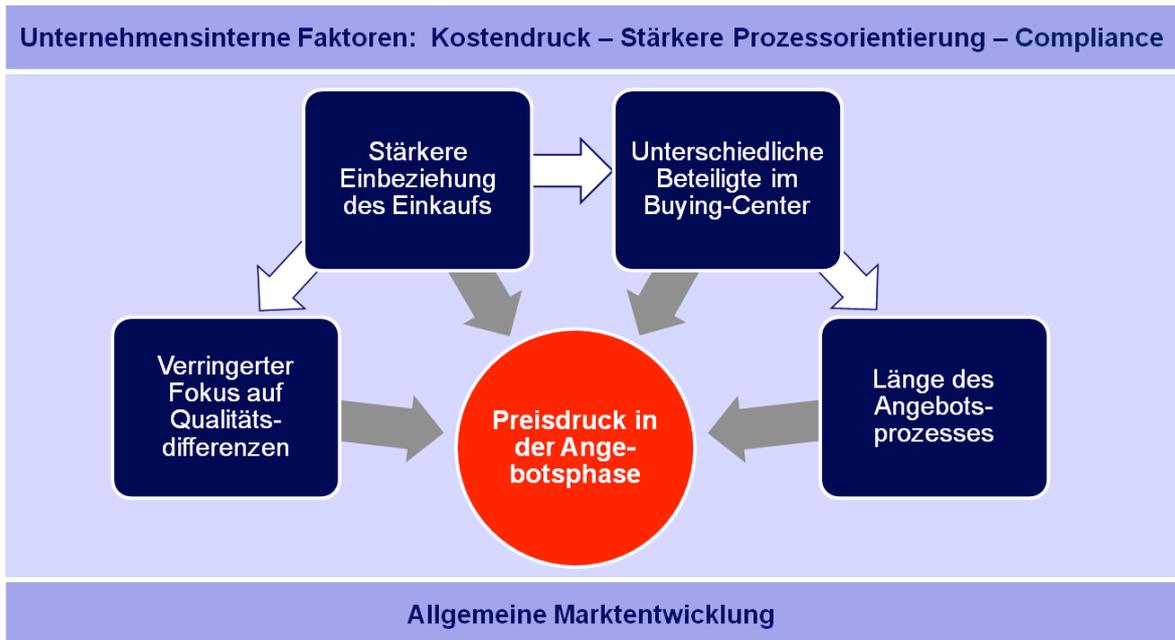


Abbildung 8: Veränderung der Einkaufsprozesse

Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Position der Beratungen, wie sich auch in der eigenen Studie belegen lässt:

- Das Buying-Center wird vergrößert, weil die Anzahl der beteiligten Personen und Funktionen bei der Beraterauswahl zunimmt. Dies senkt die Transparenz für den Berater in Hinblick auf die Abschätzung seiner eigener „Value-Position“.
- Einkaufsabteilungen tendieren dazu, weniger Wert auf qualitative Unterschiede als vielmehr Preisunterschiede zu legen. Drei Viertel der deutschen Unternehmensberatungen stimmen der Aussage zu „Die Einkaufsabteilung achtet beim Beratereinkauf hauptsächlich auf den Preis des Angebotes“.
- In der Konsequenz ergeben sich (a) ein höherer Preisdruck (etwa 70 % der Beratungen stimmen der Aussage zu „Die Preissensitivität hat in unserem Geschäft deutlich zugenommen“) und (b) eine Verlängerung der Entscheidungsprozesse. Beides wirkt für Beratungen ertragsmindernd.

4.4. Strategische oder opportunistische Preisbildung

Die Nichtlagerbarkeit der Dienstleistung sowie Schwankungen in der Nachfrage führen dazu, dass auch Unternehmensberater versuchen, über eine Preisdifferenzierung einen Ausgleich in der Auslastung zu erzielen. Grundsätzlich handelt es sich dabei um die Funktionsweise des Erlösmanagement, wie es heute neben dem Luftverkehr unter anderem auch bei Autovermietungen und Hotels, im Fachtransport oder auch im Personenverkehr der Bahn eingesetzt wird.²⁴ In

²⁴ Vgl. Klein, Petri: 2002, S. 3; Michel, Zellweger: 2007, S. 248-270; Krämer: 2010. Hinterhuber und Liozu (2013, S. 8) bezeichnen Erlösmanagement als „the most successful pricing

Zeiten einer geringen Nachfrage wird die Kapazität im Low-Yield-Segment erhöht (in deren Folge sinkt der Durchschnittspreis, aber aufgrund der gestiegenen Nachfrage steigt auch der Gesamtumsatz), in Zeiten hoher Nachfrage, wird weniger Kapazität zu geringen Preisen angeboten (der Durchschnittspreis steigt). Der Grundmechanismus wird in Abb. 9 als Preis-Mengen(Kapazitäts)-Steuerung dargestellt.

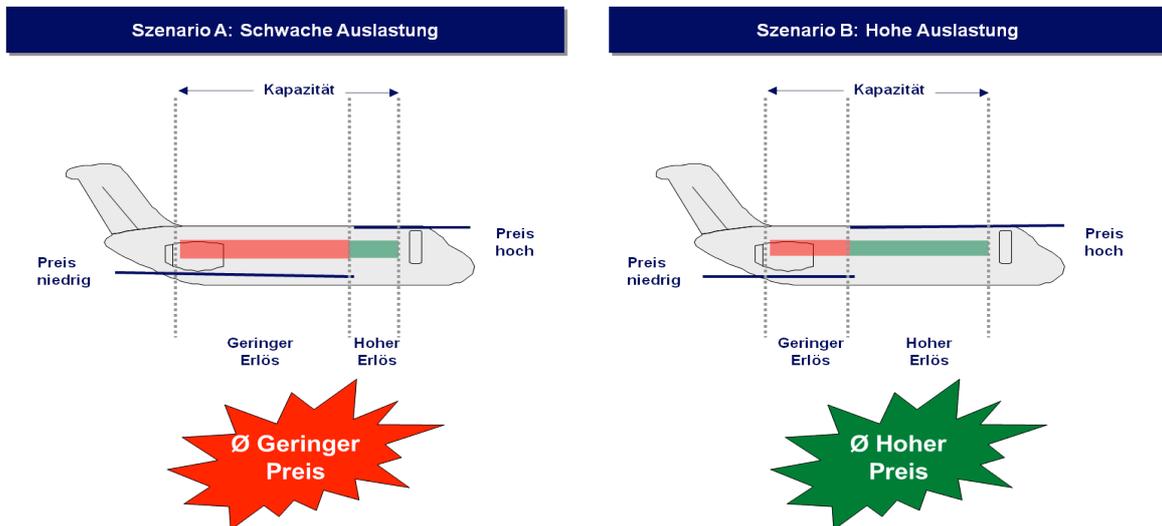


Abbildung 9: Opportunistische Preisbestimmung

Erlösmanagement funktioniert bei unterschiedlichen Bedingungen:

- Ausreichende Preisdifferenzierung, d.h. Angebote von hohen Preisen für hochwertige Nachfrage und geringen Preisen für geringwertige Nachfrage.
- Fencing, d.h. eine Trennung von Segmenten mit unterschiedlicher Preisbereitschaft ist möglich.
- Preiselastische Nachfrage, d.h. durch eine Absenkung des Honorarniveaus ergeben sich signifikante Mengenzuwächse.

Die Anwendung des Prinzips des Erlösmanagements, d.h. der kurzfristigen Umsatzmaximierung, hat innerhalb der Beratungsbranche klare Grenzen. Im Markt funktionieren die Mechanismen nur, wenn es gelingt, wahrnehmbare und aus Kundensicht akzeptable Beratungsproduktvarianten mit klaren Leistungsunterschieden zu einem jeweils differenzierten Honorar anzubieten. Entsprechende Versuche sind gemacht worden, stehen aber häufig in der Praxis in starkem Widerspruch zur eigentlichen Preisstrategie der Anbieter. Auch die Festlegung der unterschiedlichen Leistungsniveaus kann kritisch sein.

4.5. Honorarstrukturen und Spezialisierung

Die früher häufiger gestellte Frage, ob eine Ausrichtung als Generalist oder Spezialist sinnvoller ist, erübrigt sich heute (die überwiegende Anzahl der deutschen Unternehmensberater sieht sich zumindest bei den funktionalen oder

aber Branchen-Kompetenzen spezialisiert). Die Frage ist eher, wie stark die Spezialisierung sein sollte. Dabei zeigen sich in der kombinierten Spezialisierung von Branche + Funktion folgende Vorteile:²⁵

- Erstens: Die gleichzeitige Spezialisierung des Beraters auf Branche und Funktion beinhaltet die Chance einer besonders hohen Wertschöpfung für die Kunden. Diese können sicher sein, dass die Berater nicht nur überdurchschnittliche methodische Kompetenzen für Projekte mitbringen, sondern auch Branche und Kundenunternehmen genau kennen. Dies sind Erfolgsfaktoren insbesondere bei Projekten, die in kurzer Zeit zu umsetzbaren Ergebnissen führen sollen.
- Eine höhere Wertschöpfung führt zweitens zu einer besseren Argumentation für die vom Berater geforderten Honorare. Je klarer die Effizienzvorteile des eigenen Angebotes vermittelt werden können, desto geringer ist die Gefahr, in eine „Preisdiskussion“ verwickelt zu werden. Dieser Punkt gewinnt aktuell stark an Bedeutung, weil nicht nur Großunternehmen, sondern auch mittlere und kleinere Unternehmen den Einkauf von Unternehmensberatern professionalisieren, sprich: sie setzen auf transparente Einkaufsprozesse und -organisationen. Wenn die spezialisierten Beratungen den Wert ihrer Leistungen vergleichsweise besser einschätzen können, erklärt dies auch, dass bei dieser Gruppe - selbst bei schlechter Wirtschaftslage - weniger Bereitschaft zu Preissenkungen besteht.
- In der Kombination beider Punkte ergibt sich ein dritter Effekt: Beratungsgesellschaften mit hohem Spezialisierungsgrad zeigen eine höhere Flexibilität in der Preisgestaltung. Dies bedeutet nicht etwa geringere Honorare, sondern auf unterschiedliche Bedürfnisse der Kunden flexibel reagieren zu können. Während in der Branche traditionell die Honorarbildung auf Basis von Tagessätzen erfolgt, setzen spezialisierte Berater verstärkt auf alternative Honorarmodelle. Weniger als 40 % des Honorarumsatzes entfällt so auf Zeithonorare, während es in der Branche allgemein etwa 70 % sind. Festhonorare sind jedoch für Beratungen nur dann leistbar und akzeptabel, wenn Projektaktivitäten und Ressourceneinsatz gut planbar sind. Hierbei führt die Spezialisierung zu Wettbewerbsvorteilen und größerer Planungssicherheit.

Diese Krisenfestigkeit hat jedoch ihren Preis, bedeutet doch die Einschränkung durch die Fokussierung erstens auf Kernleistungen sowie zweitens auf eine abgegrenzte Anzahl von potenziellen Klienten in der Regel Verzicht auf starke Wachstumsstrategien. Dass dies nicht zwingend so ist, zeigt das Beispiel der sogenannten „Hidden Champions im Beratermarkt“. Während nahezu ein Viertel des rund 21 Milliarden Euro großen Beratungsmarktes von den 25 größten Managementberatern erwirtschaftet wird, gelingt es wenigen kleineren Beratungsunternehmen, im Top-Segment des Marktes erfolgreich zu konkurrieren: 2012 konnten sich 13 Beratungsunternehmen als Hidden Champions qualifizieren.²⁶ Die

²⁵ Krämer: 2011a; S. 9.

²⁶ Fink, Knoblach: 2012, S. 11 ff. Die Einteilung erfolgt anhand von drei Kriterien; (1) Der ungestützte Bekanntheitsgrad eines Hidden Champions darf höchstens 15% betragen, (2) Der Anteil der Kunden eines Hidden Champions, die auch mit einem oder mit mehreren der drei Champions – also mit McKinsey, Roland Berger oder BCG – zusammenarbeiten, muss

Hidden Champions können sich mittels Spezialisierung in verschiedenen thematischen und branchenbezogenen Segmenten des Beratungsmarktes durchsetzen und erzielen überdurchschnittliche Wachstumsraten.

5. Fazit

Aus den bisherigen Überlegungen lassen sich einige grundsätzliche Erkenntnisse für die Honorargestaltung von Unternehmensberatern ableiten:

1. Eine wahrgenommene Erhöhung der Preissensibilität im Markt muss für jeden Unternehmensberater eine Herausforderung sein, seine Sicht zu den eigenen USP's zu reflektieren. Ein Preispremium ist für einen Berater im Markt nur dann realisierbar, wenn dieser über strategische Wettbewerbsvorteile verfügt (aus Kundensicht wichtige Leistungsmerkmale, bei denen der Berater deutliche Vorteile im Wettbewerb hat). Tom Peters formulierte dies treffend: „Wer sich nicht unterscheidet, scheidet aus.“ Dabei bestehen vielfältige Differenzierungsmöglichkeiten (Kernleistung, Services, Image, Verfügbarkeit, Preis) zur Verfügung.
2. Die Bestimmung der optimalen Honorarhöhe setzt ein tiefes Verständnis dafür voraus, den tatsächlichen Wert zu kennen, den der Kunde in der Beratungsleistung sieht. Je besser das Vertrauensverhältnis zum Kunden ist und umso mehr Informationen vorliegen, desto eher wird das Pricing erleichtert. Wichtige Informationen sind beispielsweise, ob für geplante Projekte Budgetgrenzen bestehen, welches Gewicht der Kunde der reinen Honorarhöhe beimisst und ob bzw. wie der Kunde strategische Wettbewerbsvorteile der eigenen Beraterleistung wahrnimmt.
3. Für die Bestimmung der Höhe von Tagessätzen in der Preissetzung können Benchmark-Daten sinnvoll sein, um zumindest einen Orientierungspunkt zu erhalten. Allerdings sollte individuell ausprägbare Faktoren ergänzt werden (Wettbewerbsintensität, Kundenpräferenzen bezüglich der eigenen Beratungsgesellschaft, Kapazitätsauslastung des eigenen Beraterteams etc.).
4. Neben anderen Faktoren kann auch der flexible Umgang mit unterschiedlichen Honorarmodellen einen Wettbewerbsvorteil für den Berater darstellen. Dies setzt eine ausreichende antizipative Auseinandersetzung mit alternativen Formen der Vergütung voraus.
5. Das optimale Honorarmodell muss nicht zwingend dasjenige sein, welches den kurzfristigen Deckungsbeitrag der Beratung erhöht. Es kann sinnvoll sein, Zahlungsbereitschaften nicht voll auszuschöpfen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das der Kunde erkennt und dies zu höherer (langfristiger) Kundenbindung führt.

in der untersuchten Stichprobe mindestens bei 50% liegen und (3) Im Topmanagement deutscher Unternehmen muss die Kompetenz eines Hidden Champions in mindestens einem Beratungsbereich oder in einer Branche höher eingeschätzt werden als die von McKinsey, Roland Berger und BCG.

6. Gerade die letzte Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass die Geschäftsmodelle vieler Beratungsunternehmen, die auf starkes Wachstum setzen und keine echte Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb anstreben, die Probleme in der Krise verschärfen, weil ein ruinöser Preiswettbewerb ausgelöst wird. Beratungsunternehmen mit einem hohen Spezialisierungsgrad besitzen sowohl Vorteile in der „Preisdiskussion“ als auch in der höheren Flexibilität in der Preisgestaltung. Nur durch eine stärkere Fokussierung auf den Nutzwert der eigenen Leistung im Vergleich zum Wettbewerb sowie die Vermeidung des Aufbaus hoher Fixkostenblöcke werden Beratungen in der Lage sein, den bestehenden Preisdruck abzuschwächen.

6. Literatur

- Ariely, D. (2010): Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. Harper Perennial, New York.
- Baker, R.J. (2009): Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing in Your Firm. Journal of Accountancy, Download am 7.8.2015 unter <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.htm>.
- BDU; exeo Strategic Consulting AG (2010): Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen – Repräsentativbefragung, Bonn.
- BDU (2013): Honorare in der Unternehmensberatung Studie des BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater), Bonn.
- Bertini, M. und Koenigsberg, O. (2014): When Customers Help Set Prices, Sloan Management Review, Summer 2014.
- Cugini, A.; Pilonato, S. (2013): Pricing and Costing in Professional Service Firms. Proceedings of Global Business Research Conference, 7-8 November 2013, Kathmandu.
- Dolan, R. J. (1996): Der richtige Preis – ewig das Problem? Harvard Businessmanager, 1/1996, S. 115 – 123.
- Dolan, R. J.; Gourville, J.T. (2014): Pricing Strategy. Core Curriculum Marketing, Harvard Business School, Boston.
- Fink, D.; Knoblach, B. (2012): Hidden Champions des Beratungsmarktes 2012. Bonn.
- Gourville, J.T., Soman, D.: (2002): Pricing and the Psychology of Consumption. Harvard Business Review, Vol. 80, September 2002, S. 90 – 96.
- Hinterhuber, A., Liozu, S. M. (2013): Innovation in Pricing: Introduction. In: Hinterhuber, A., Liozu, S. M. (Hrsg.), Innovation in Pricing, Abingdon, S. 3 - 23.
- Klein, H.; Petri, H. (2002): Revenue Management – eine weitere Erfolgsstory des Operations Research. OR News, März/2002, S. 5 – 9.
- Krämer, A.; Mauer, R.; Becker, R. (2000): Unternehmensführung für rechts- und wirtschaftsberatende Berufe. 2. Aufl., Verlag C.H. Beck, München.
- Krämer, A., Mauer, R., Kilian, M. (2005): Vergütungsvereinbarung und -management. Schriftenreihe Anwalts-Management Band 5, Verlag C.H. Beck, München.
- Krämer, A. (2010): Strategien der Preisbildung und was die Unternehmensberaterbranche daraus lernen kann. Vortrag auf dem Deutschen Beratertag, Wiesbaden, 21. Oktober 2010.
- Krämer, A. (2011): Spezialisten kommen besser durch die Krise. Vermögen und Steuern, Heft 1, S. 9.
- Krämer, A. (2011): Alternative Honorarmodelle im Anwaltsgeschäft. In: Staub, L.; Hehli-Hidber, C. (Hrsg.): Management von Anwaltskanzleien. Manz, Wien, S. 581 - 591.

- Krämer, A. (2015): Pricing in a VUCA World - How to Optimize Prices, if the Economic, Social and Legal Framework Changes Rapidly. In: Mack et al. (Hrsg.): Managing in a VUCA World. Springer, New York, S. 115 – 128.
- Michel, S.; Zellweger, C. (2007): Pricing bei Dienstleistungen und Yield Management. Grundlagen, Beispiele und Herausforderungen. In: Schäfer-Matzak, A.; Jüttner, U. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing. Luzern, S. 248 -270.
- Nagle, T.; Reed, K.; Larsen, G. (1998): Pricing – Praxis der optimalen Preisfindung. Springer, Heidelberg.
- Quiring, A. (2002): Erfolgshonorare für Unternehmensberater. Unternehmensberater, 1/2002, S. 76 - 80.
- Rao, A.R.; Bergen, M. E.; Davis, S. (2000): How to Fight a Price War. Harvard Business Review, März/April 2000, S. 107 - 118.
- Reed, R. C. (1996): Billing Innovations. American Bar Association, Chicago.
- Wilger, G.; Krämer, A. (2005): Richtiges Verhalten im Preiskrieg. planung&analyse, 5/2005, S. 34 - 38.

Autorenhinweis



Prof. Dr. Andreas Krämer

Professor Dr. Andreas Krämer ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG und Professor für Pricing und Customer Value Management / CRM an der Business and Information Technology School (BiTS), Iserlohn, Nach Studium der Agrarwissenschaften, Assistententätigkeit (u.a. Lehrauftrag für demoskopische Marktforschung), Promotion an der Universität Bonn arbeitete er als Berater bei Simon Kucher & Partners (1997-99) in Bonn sowie Roland Berger Management Consultants (1999-2000) in Frankfurt. Im Jahr 2000 gründete Prof. Dr. Krämer seine eigene Beratungsgesellschaft, die wenig später umfirmiert wurde. Die exeo Strategic Consulting AG mit Sitz in Bonn ist spezialisiert auf die datengetriebene Entscheidungsunterstützung im Marketing, speziell in den Bereichen Pricing und Customer Relationship Management. Ein besonderer Interessenschwerpunkt liegt seit seiner Assistententätigkeit an der Universität bei den Themen Vermarktung sowie Vergütung von Beratungsleistungen. Hierzu veröffentlichte er mehrere Bücher und zahlreiche Aufsätze.