

# Honorarstrukturen für Unternehmensberater

Dr. 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.*

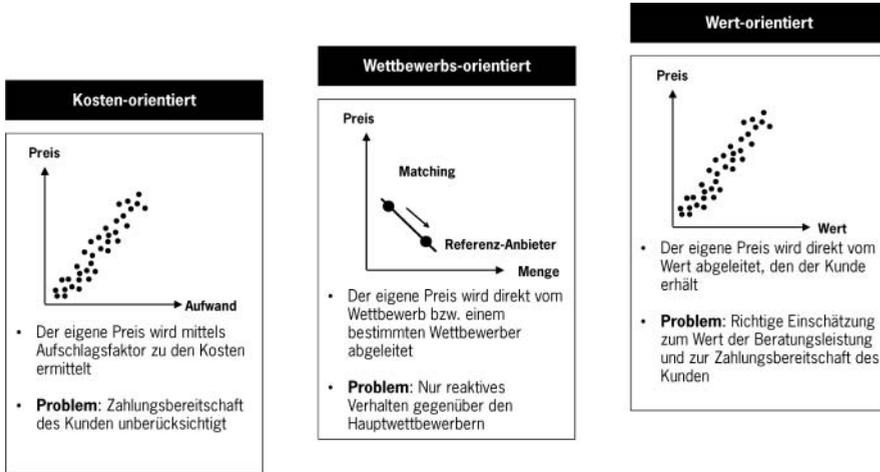
*Um eine optimale Honorarhöhe zu finden, ist daher eine möglichst klare Vorstellung hinsichtlich des Wertes der eigenen sowie der Beratungsleistung der Wettbewerber erforderlich. Erschwert wird dies dadurch, dass unterschiedliche Faktoren wertbestimmend sein können bzw. dass potenzielle Kunden Ersatzindikatoren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

Die Honorarhöhe und deren Ausgestaltung ist einer der zentralen Ertragsparameter für Dienstleister und insbesondere auch für Unternehmensberater. 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.



Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG

Abbildung 1: Klassische Orientierungspunkte für die Preisgestaltung

Trotz vieler Fortschritte in der Preisforschung ist der Alltag der Preissetzung doch 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 allen anderen Instrumentarien, wie etwa einer Befragung von Kunden oder aber einer Abschätzung des Kundennutzens.

### 1.1 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:

Leistungsstunde des Beraters =

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

Unter der Annahme einer Unternehmensberatung mit Personal- und Sachkosten in Höhe von 55000 EUR, einem anvisierten Gewinn von 75000 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:

$$\text{Stundensatz des Beraters} = \frac{55\,000 \text{ EUR} + 75\,000 \text{ EUR}}{2\,200 \text{ Arbeitsstunden p.a.} \cdot 60\%} = 98,50 \text{ EUR}$$

Wenn der Unternehmerlohn als offene Position betrachtet wird (der Berater lebt mit dem Risiko, dass er nichts verdient), ergibt sich ein Stundensatz von ca. 41 EUR. Bei dieser Kalkulation lassen sich demzufolge wichtige Kennziffern für die Beratung ableiten. Erzielt die Beratung einen Stundensatz von mehr als 41 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.

Vor allem die Nichtberücksichtigung des Wertes der Beratungsleistung und damit der Zahlungsbereitschaften 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.

## 1.2 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 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 (vor allem deren Preisniveau) schlecht erkennbar sind. Dies dürfte beispielsweise in Fällen von Ausschreibungsprozessen von Beratungsleistung der Fall sein.

### 1.3 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.

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 Beratungsleistung 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 Beratung 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 – Konkurrenz – Kunde (Zahlungsbereitschaft) befindet.

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

$(\text{Wert der Beratung A} - \text{Kosten für die Beratung A}) > (\text{Wert der Beratung B} - \text{Kosten für die Beratung B})$ . Dies bedeutet, dass die richtige Bepreisung

des Projektes ein gutes Verständnis darüber voraussetzt, in welchen Faktoren der Kunde wesentliche Werttreiber sieht und wie das eigene Angebot im Vergleich zum Wettbewerb bewertet wird.

## 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 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.

### 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 durch die Kunden Ersatzindikatoren herangezogen. Dies können Reputation, Veröffentlichungen o.ä. darstellen (Abb. 2).

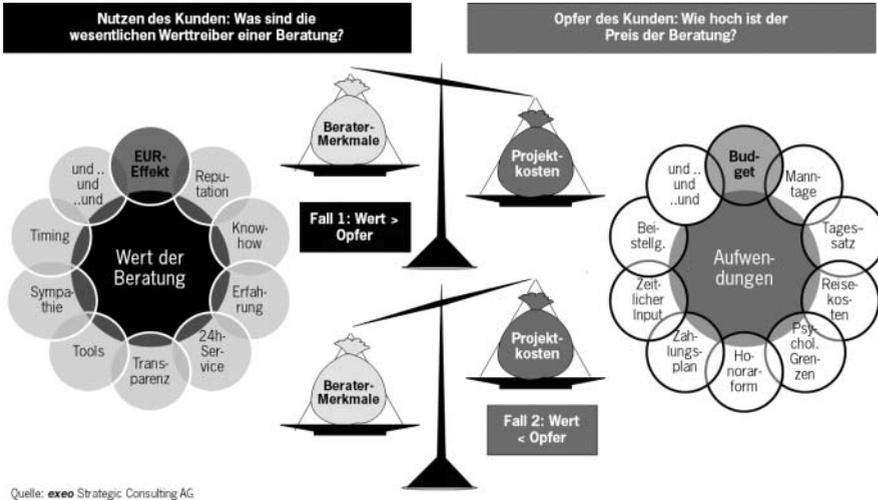


Abbildung 2: Kundennutzen und -aufwand bei der Beraterauswahl

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 singulär die Gesamtprojektsumme sein. Vielfach spielen aber auch Teildimensionen eine Rolle, darunter die Honorarform (z. B. Zeithonorar vs. Abrechnung einer Beratungspauschale) oder auch Zahlungstermine etc.

### 2.3 Differenzierte Werttreiber

Bei der Vielzahl unterschiedlicher Qualitätsfaktoren ist eine Strukturierung hinsichtlich harter und weicher Faktoren 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.

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. Spezielle Kompetenzen werden besonders gerne über die Spezialisierung zum Ausdruck gebracht (vgl. Kap. 4.5).

Tabelle 1: Indikatoren der Beratungsqualität für den Kunden

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

#### 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 „effektiven Führung des Teams“ müssen die Bewertungen subjektiv bleiben.

Die heute üblichen Honorardifferenzierungen setzen im Wesentlichen an Leistungskategorien der Berater und der Größe sowie Ausrichtung der Beratergesellschaft an:

- So werden laut verfügbarer Studien (z.B. die Erhebungen von Lünen-donk oder des BDU) für die Ebene Geschäftsführung im Mittel ca. 3 000 bis 4 000 EUR pro Tag angesetzt, bei besonders geschätzten Experten können das auch 6 000 bis 7 000 EUR sein.
- Die Tagessätze für einfache Berater belaufen sich auf ca. 1 000–1 500 EUR.

Tabelle 2: Beispiel Definition von Beraterkategorien (Ausschnitt)

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

Mit zunehmender Größe der Beratung nehmen die Niveaus zu. Trotzdem bleibt eine enorme Preisspreizung (Partner zu Berater) bestehen.

Für die eigene Honorarfindung in einer konkreten Projektanfrage sind die aus den bekannten Rankings und Erhebungen bekannten mittleren Tagessätze nur bedingt hilfreich. Dies liegt zum Teil daran, dass (a) die von den Beratern nach außen bekundeten Tagessätze von den effektiven Tagessätzen abweichen, (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. 3.3).

### 3. Honorarmodelle für die Beratungsleistung

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 (Festhonorar)
- Beteiligung des Beraters am Erfolg (Erfolgshonorar).

Neben diesen Reinformen der Honorarbildung bestehen vielfältige Mischformen, wie abgestufte Tagessätze, die Kombination von Zeit- und Erfolgshonoraren, die allerdings hier nicht weiter verfolgt werden sollen. 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 zu anderen aus Perspektive des Kunden dargestellt.

### 3.1 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.

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

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

- der Kunde ein Projekt unter der Maßgabe einer scharfen Budgetrestriktion startet

Tabelle 3: Checkliste für die Ausgestaltung von Stundenhonoraren

Kostenposition	Ausprägungen (beispielhaft)
<b>Mehrwertsteuer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enthalten im Stundensatz</li> <li>- nicht enthalten</li> </ul>
<b>Taktung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je angefangene Stunde</li> <li>- je Tag</li> </ul>
<b>Kosten für Back-up Leistungen (Recherche etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enthalten im Stundensatz</li> <li>- Zusätzlich abgerechnet zu xxx EUR/Std.</li> </ul>
<b>Reisekosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enthalten im Stundensatz</li> <li>- mit Einzelnachweis</li> <li>- x % des Beratungshonorars</li> </ul>

- der Wert der Beratungsleistung ungleich höher ist, als er über einen „normalen Tagessatz“ abgedeckt werden könnte
- bestimmte Tagessatzhöhen aus Kundensicht inakzeptabel sind.

Ein grundsätzliches Problem beim Zeithonorar besteht in den fehlenden Anreizmechanismen zu Produktivitätssteigerung. Steht der Tagessatz fest, erwirtschaftet der Berater damit einen ausreichenden Deckungsbeitrag und 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.

### 3.2 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. Daraus wird ersichtlich, dass der Übergang zu einem festen Pauschalhonorar fließend ist. Das Festhonorar beinhaltet die Zahlung eines festen Betrages für einen festgelegten Leistungsumfang.

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

### 3.3 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“)

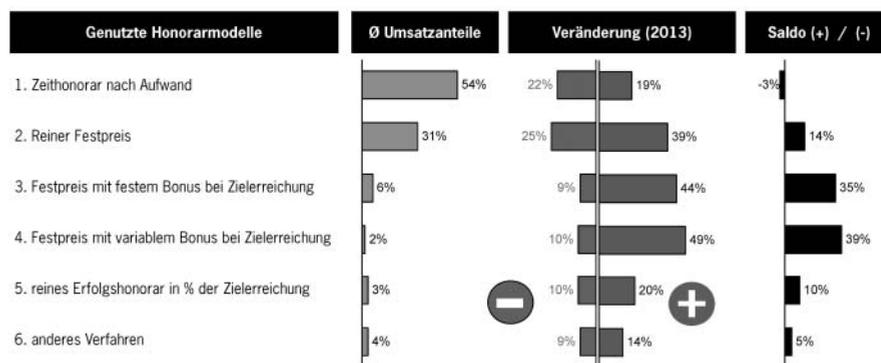
oder ob er in jedem Fall eine Vergütung erhalten soll, dieses streichen, aber nach dem Erfolg seiner Bemühungen differenziert („no win, less fee“). Eine besondere Herausforderung besteht darin, mit dem Klienten eine exakte und für alle Parteien nachvollziehbare und nachprüfbare Beschreibung des Erfolgsfalls zu definieren.

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 verändern können (kein stetiger Zahlungseingang). Das Risiko der nur teilweisen oder völlig ausbleibenden Vergütung der Beraterleistung kann auf drei Ursachen (auf Kunden-seite) zurückgeführt werden:

- Regelungslücken im Vertrag
- Umgehungsmöglichkeiten
- Solvenzrisiko.

Abb. 3 verdeutlicht, wie stark einzelne Honorarformen derzeit bei deutschen Unternehmensberatungen vertreten sind. Eine eigene Repräsentativbefragung (in Kooperation mit dem BDU) zeigt einen dominierenden Umsatzanteil, der dem klassischen Zeithonorar zugewiesen wird (54%). Festhonorare folgen im Ranking (31 % Umsatzanteil). Demgegenüber sind gemischte Honorarformen sowie Erfolgshonorare (noch) wenig verbreitet. In der Zukunft könnte sich das verändern: Aus der Frage, welche Verände-

Nutzung unterschiedlicher Honorarmodelle in 2010 [%]<sup>1)</sup>



1) Frage: Wie viele Beratungsaufträge wurden von Ihrer Unternehmensberatung im ersten Halbjahr 2010 abgeschlossen auf Basis von ... (Umsätze).  
Und Frage: Wie wird sich aus Ihrer Sicht die Bedeutung einzelner Honorarmodelle in den nächsten Jahren (bis 2013) entwickeln?

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

Abbildung 3: Aktuelle und zukünftige Nutzung von Honorarmodellen

rungen in Bezug auf die Nutzung der Honorarmodelle erwartet werden, sind Wachstumspotenziale vor allem für Festhonorare und kombinierte Honorarformen abzuleiten.

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.

#### 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 (Abb. 4).

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.

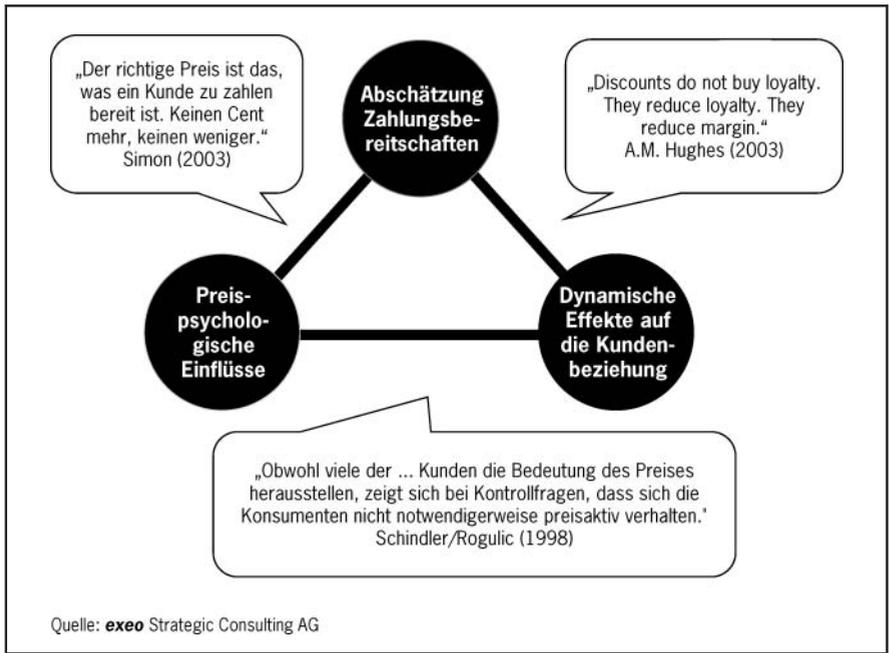


Abbildung 4: Honorarbestimmung im 3-dimensionalen Raum

Weiterhin sind preispsychologische Faktoren in die Überlegung zur Honorarbemessung einzubeziehen. So kommt Dolan (1996) zu dem Ergebnis: „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, dass auch anderen potentiellen Käufern weiter vermittelt wird, auf das Geschäft verheerend auswirken“.

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.

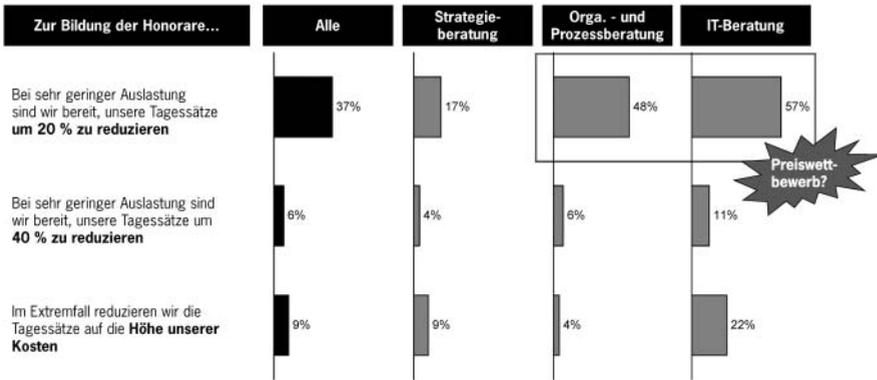
#### 4.2 Honorargestaltung in der Wirtschaftskrise

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

- eine nachhaltige Absenkung des Preisniveaus verursacht wird (Hysteresis-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 leichte und schnell umsetzbare Marketingaktion verstehen, die im Markt auch ebenso leicht zurückzunehmen ist.

Wie stark der Einfluss der Wirtschaftskrise 2008/09 auf das Beratungsgeschäft war, verdeutlicht das Ergebnis der eigenen Befragung: Etwa jeder zweite Berater gibt 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 gibt an, dass bei sehr geringer Auslastung eine Senkung der Tagessätze um 20 % möglich ist (vgl. Abb. 5).

Beratungsunternehmen mit Ausrichtung auf Strategieberatung verhalten sich deutlich zurückhaltender in Bezug auf die Gewährung von Preis-

Aussagen zur Preisbildung bei Unternehmensberatungen [Zustimmung % top-2]<sup>1)</sup>

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 5: Honorarbestimmung in der Krise

nachlässen. Zu vermuten ist, dass 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 die Einflüsse des Geschäftsmodells und der strategischen 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. 6). Die Abwicklung des Beratereinkaufs erfolgt heute nicht mehr nur bei Großunternehmen, sondern auch bei Unternehmen mittlerer Größe durch Einkaufsabteilungen. Die Folge ist fast unausweichlich eine Erhöhung der Preissensitivität und des Preiswettbewerbs. Hierzu ein alarmierendes Ergebnis: Auf die Frage „Wie haben sich die Einkaufsprozesse von Beratungsprojekten bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt?“ stimmen knapp 70 % der Unternehmensberater der Aussage zu „Die Preissensitivität hat in unserem Geschäft deutlich zugenommen“.

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



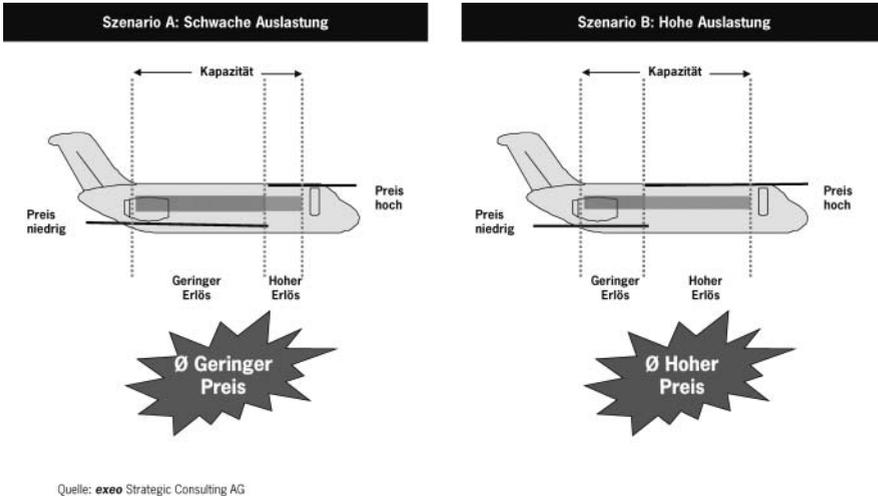


Abbildung 7: Opportunistische Preisbestimmung

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. 7 als Preis-Mengen(Kapazitäts)-Steuerung dargestellt.

Ertragsmanagement 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.
- Preiselastische Nachfrage, d.h. durch eine Absenkung des Honorar-niveaus 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 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.

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

- 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.

## 5. Fazit

Aus den bisherigen Überlegungen lassen sich einige grundsätzliche Erkenntnisse für die zukünftige 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. Neben anderen Faktoren kann auch der flexible Umgang mit unterschiedlichen Honorarmodellen ein Wettbewerbsvorteil für den Berater sein. Dies setzt eine ausreichende antizipative Auseinandersetzung mit alternativen Formen der Vergütung voraus.
4. 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.
5. Gerade die 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. Nur durch eine starke Fokussierung auf den Nutzwert der eigenen Leistung im Vergleich zum Wettbewerb sowie die Vermeidung des Aufbaus hoher Fixkostenblöcke werden Beratung in der Lage sein, den bestehenden Preisdruck abzuschwächen.

## Literatur

- Michel, S., Zellweger, C.: Pricing bei Dienstleistungen und Yield Management. Grundlagen, Beispiele und Herausforderungen, in: Schäfer-Matzak/Jüttner, U. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Luzern 2007; S. 248–270.
- Dolan, R. J.: Der richtige Preis – ewig das Problem? Harvard Businessmanager 1/1996, S. 115–123.
- Klein, H., Petri, H.: Revenue Management – eine weitere Erfolgsstory des Operations Research. OR News, Heft März 2002, S. 5–9.
- Krämer, A., Mauer, R., Kilian, M.: Vergütungsvereinbarung und -management. Verlag C. H. Beck, München 2005.
- Krämer, A.: Strategien der Preisbildung und was die Unternehmensberaterbranche daraus lernen kann, Vortrag auf dem Deutschen Beratertag, Wiesbaden, 21. Oktober 2010.
- Mauer, R., Krämer, A., Becker, R.: Kanzleiführung für rechts- und wirtschaftberatende Berufe, Verlag C. H. Beck, München 2000.
- Nagle, T., Reed, K., Larsen, G.: Pricing – Praxis der optimalen Preisfindung. Heidelberg 1998.
- Rao, A.R., Bergen, M. E., Davis, S.: How to Fight a Price War. Harvard Business Review, März/April 2000, S. 107–118.
- Reed, Richard C. (Hrsg.), Beyond the Billable Hour, American Bar Association, Chicago 1989.
- Quiring, A.: Erfolgshonorare für Unternehmensberater. Unternehmensberater, Heft 1/2002, S. 76–80.
- Wilger, G., Krämer, A.: Richtiges Verhalten im Preiskrieg, planung&analyse 5/2005, S. 34–38.