Der Blick von außen

Beraterhonorare variieren stark

Dietmar Fink ist Professor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Als Geschäftsführender Direktor der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung in Bonn analysiert er regelmäßig den Markt für Unternehmensberatung.

SZ: Verdienen sich Unternehmensberater eine goldene Nase?
Dietmar Fink: Nicht mehr so, wie das früher einmal der Fall war. Aber die Marge ist immer noch stattlich. Ich weiß von einem Strategieberater, der ein Tageshonorar von 19 000 Euro berechnet. Aber das ist die Ausnahme. Im Basisgeschäft liegen die Tagessätze deutlich darunter.

Was kostet die Kunden ein Juniorberater frisch von der Hochschule?
Das hängt vom Einsatzgebiet ab. In der IT-Beratung liegen die Honorare im Schnitt um ein bis zwei Drittel unter denen für Strategieberatung. IT ist Massengeschäft, Strategie ist Margengeschäft. Wenn ein Junior strategische Daten zusammenträgt und analysiert, kann er mit etwa 1000 Euro je Arbeitstag fakturiert werden. Bei operativen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen sind es oft nicht mehr als 500 Euro.

Was kann ein Berater, das ein Vorstand nicht tun könnte?
Der Mehrwert des Beraters kommt aus zwei Quellen. Er hat zum einen den Blick über den Tellerrand und kann intelligente Lösungen vorschlagen, die er woanders schon mal gesehen hat. Und er hat sich, anders als ein Top-Manager, auf Ausnahmesituationen spezialisiert. Wenn man nur einmal in zehn Jahren in eine bestimmte Situation kommt, dann hat es keinen Sinn, hier eigenes Know-how aufzubauen. Berater sind aber mit genau diesen Situationen vertraut und können raten, wie damit umzugehen ist.

INTERVIEW: CHRISTINE DEMMER

„Berater sind auf Ausnahmesituationen spezialisiert“: Professor **Dietmar Fink** plädiert dafür, von diesem Know-how zu profitieren, statt es mühsam selbst zu erwerben. Denn Zeit ist Geld. FOTO: OH

Guter Rat hat seinen Preis

Die Controller in den Konzernen achten auf jeden Cent. Dennoch ist ein Berater-Honorar oft gut angelegtes Geld

Unternehmen sind heute kostenbewusster, was die Dienste der Consultants angeht, doch verzichten kann man kaum auf sie. FOTO: GETTY

VON CHRISTINE DEMMER

Der September war ein böser Monat für die Beraterbranche. Mit gleich zwei Enthüllungen geriet ein Wort in die Schlagzeilen, das Consultants nur auf dem Bankkonto gern mit ihrem Namen verknüpft sehen: ihr Honorar. Aufreger Nummer eins: Die vorige Bundesregierung hat binnen vier Jahren knapp eine Milliarde Euro für externen Rat ausgegeben. Das schien vielen zu viel. Aufreger Nummer zwei: Der Insolvenzverwalter des untergegangenen Solarunternehmens Q-Cells fordert hohe Beraterhonorare zurück. Die Experten für Sanierung hätten wissen müssen, dass die Firma nicht mehr hätte gerettet werden können. So argumentieren die Geldeintreiber zwar gern, um irgendwo noch ein paar Euro für die Gläubiger einzusammeln. Dennoch klingt es wie eine Ohrfeige: Muss guter Rat immer teuer sein? Zumal, wenn er nicht geholfen hat?

Was Unternehmensberater verdienen, bleibt ein Geheimnis zwischen ihnen, dem Kunden und dem Finanzamt. Sicher ist: Die in der Öffentlichkeit wabernden Gerüchte über Tagesgagen von einigen Tausend Euro sind nicht der Normalfall. Selbständige Berater können zwar ihre Bezahlung frei mit den Kunden aushandeln, weil es weder eine Gebührenordnung noch festgelegte Tarife gibt, aber die Ratsuchenden gucken durchaus aufs Geld. Insbesondere Konzerne, früher die Lieblingszielgruppe von Consultants aller Art, versuchen sich gern als Preisdrücker. Bei fast jeder Bestellung sitzt heute der Einkauf mit am Tisch und gibt sich kritisch: viel zu teuer.

Lukrativ ist die Strategieberatung: „Für kluge Antworten werden die höchsten Tagessätze bezahlt“

Aber was ist „zu teuer“? Ruiniert ein Tagessatz von 1000 Euro für einen Juniorberater etwa einen Mittelständler, der ratlos in den Konkurs zu schlittern droht? Spielt ein Projektleiter seinen doppelt so hohen Satz nicht doch mittelfristig wieder ein? Und sind die vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) unverbindlich empfohlenen bis zu 2900 Euro pro Tag für einen Senior-Partner nicht ihr Geld wert, wenn dafür der Kunde wieder auf die Beine kommt?

BDU-Sprecher Klaus Reiners weist auf die hohe Fachkompetenz der Consultants hin und darauf, dass die Preise ohnehin mit der Konjunktur schwanken: „Nach der Finanzkrise war es schwierig, die Honorarhöhe stabil zu halten – Berater-Gurus und Partner ausgenommen.“ Der Honorarüberblick des Beraterverbands datiert aus dem Jahr 2008. Nächstes Jahr soll ein neuer kommen. Weil sich die wirtschaftliche Lage der Unternehmen seit drei Jahren gut entwickelt hat, geht es jetzt wieder bergauf.

Peter Ruhwedel aus Duisburg arbeitet nicht nur seit vielen Jahren als Unternehmensberater, erst angestellt, heute selbständig, sondern lehrt dieses Fach auch an der FOM Hochschule in Essen. „Die Beraterhonorare werden im Regelfall nicht offengelegt“, enttäuscht er die Hoffnung auf Insiderwissen, „sie hängen ab von der Größe der Beratung, von ihrer Reputation und von ihrem Arbeitsfeld. Zwischen den einzelnen Beratungsgesellschaften gibt es eine sehr große Spannweite.“

So sei zum Beispiel die Beratungsgesellschaft Accenture in Kronberg, die zu den globalen Branchenführern gehört, stark in der IT-Beratung und im IT-Outsourcing. Die von der Beraterzahl her deutlich kleinere Boston Consulting Group hingegen konzentriere sich nach dem Motto „klein aber fein“ auf die Strategieberatung. Das ist die Königsklasse im Consulting, denn hier geht es um die außerordentlich wichtige Frage, wie und für welche Märkte sich ein Unternehmen zukünftig aufstellen sollte.

„Für kluge Antworten werden die höchsten Tagessätze bezahlt“, sagt Ruhwedel, außerdem eröffne ein geglückter strategischer Rat den Consultants die Chance, an Folgeprojekte und weitere Beratungsthemen heranzukommen. Ebenfalls in der Top-Liga spielen Berater, die bei Unternehmenskäufen und -verkäufen sowie bei Zusammenschlüssen das Ohr ihrer Klienten haben. Das seien häufig gut bezahlte Rechtsanwälte, weiß Ruhwedel. „Stundenhonorare von 500 bis 600 Euro für Transaktionsberatung sind durchaus drin.“

Unternehmensberater sei für viele seiner Studenten immer noch ein Traumberuf, obwohl die Konzerne mittlerweile ähnlich vielseitige und spannende Jobs mit internationalen Einsätzen und früher Verantwortung böten. Und trotzdem: „Für die Beratungsgesellschaften ist es weit schwieriger geworden, Nachwuchs zu rekrutieren“, sagt der Professor. Der Grund dafür sei neben der wachsenden Konkurrenz durch die Wirtschaft der belastete Ruf der Branche. „Man liest und hört so viel von sogenannten Powerpoint-Beratern, die tolle Charts präsentieren, aber gehen, wenn es an die schwierige Umsetzung geht.“

Aber Ruhwedel nimmt die Berater in Schutz, es könne auch anders laufen. Manchmal ließen die Kunden nämlich gar nicht zu, dass der gute Rat in die Tat umgesetzt werde. Wenn er zum Beispiel den Interessen anderer Entscheider im Unternehmen zuwiderlaufe. Dann verschwänden die schönen Pläne einfach im Schreibtisch.

Wenn Berater ständig im Unternehmen sind, besteht das Risiko der Betriebsblindheit

Selbst wenn manche Projekte nicht die versprochenen Erfolge liefern, könnten Unternehmen grundsätzlich vom Beratereinsatz profitieren, stimmen Verbandssprecher Reiners und Dozent Ruhwedel überein. Der Gewinn liege im objektiven Blick von außen und in den zusätzlichen Ressourcen, die ein Kunde mit dem Beraterteam bekäme. Wenn Consultants jedoch regelmäßig und immer im Unternehmen seien, dann bestünde das Risiko allzu großer Nähe, sprich: Betriebsblindheit. Auch darauf, nicht nur auf die Kosten, achten die Einkaufsabteilungen.

BDU-Sprecher Reiners erklärt: „Nicht selten verhandelt der Einkauf ein Beratungsprojekt sogar federführend.“ Können die das? „Da sitzen oft ehemalige Berater“, sagt Reiners, „die kennen die Anforderungen an Unternehmensberatungen. Das ist einerseits zwar gut. Andererseits wird versucht, möglichst viel für das Unternehmen herauszuholen, über Rahmenvereinbarungen, über Volumenverträge.“

Im Mittelstand hingegen sei diese Praxis nicht so verbreitet. Dort werde viel von den Chefs direkt geordert, sagt Reiners. Aber auch wenn ein Projekt schiefgeht, muss es nicht zwingend am Berater liegen. „Manchmal“, sagt Peter Ruhwedel, „weiß der Kunde schlicht nicht, was sein eigentliches Problem ist.“

Consulting
Verantwortlich: Werner Schmidt
Redaktion: Ingrid Brunner
Anzeigen: Jürgen Maukner

VOLKSWAGEN | CONSULTING
DIE MANAGEMENT-BERATUNG DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Karrierechancen mit besonderer Perspektive

Wir bieten für Professionals eine Karriereperspektive als
Project Manager und Senior Project Manager für die Bereiche Entwicklung, Vertrieb, Produktion und Logistik (m/w)

Das bieten wir an:
– Kombination aus herausfordernden Projekten und Lebensqualität
– Enge Zusammenarbeit mit den Entscheidern des Konzerns
– Vorbereitung für eine Managementposition im Konzern

Das bringen Sie mit:
– Studium der Ingenieur- oder Wirtschaftswissenschaften mit technischem Verständnis
– Mehrjährige Berufserfahrung in einer führenden Strategieberatung und in den relevanten Bereichen
– Ausgeprägte Projekt- und fachliche Erfahrung in der Automobilindustrie
– Sozialkompetenz und Leidenschaft für das Automobil

Die Volkswagen Consulting ist die interne Managementberatung des Volkswagen Konzerns und ein einzigartiges Karrieresprungbrett bei Europas größtem Automobilhersteller. Durch die Vernetzung auf allen Ebenen des Konzerns ist die Volkswagen Consulting der Denk- und Umsetzungspartner des Managements.

Bewerben Sie sich jetzt – Referenz: „SZ“
volkswagen-consulting@volkswagen.de
www.volkswagen-consulting.de

Spezial:
Ingenieurberufe

Zeit für Gehaltsgespräche?
Die Einkommenschancen von Ingenieuren.

Neuer Technologiesprung: Der 3-D-Drucker verändert die Produktion und auch die Anforderungsprofile für die Ingenieure.

Duales Ingenieurstudium: Studieren und Geld verdienen – ein arbeitsintensives, aber Erfolg versprechendes Unterfangen. Denn die beteiligten Unternehmen entwickeln so ihre nächste Führungsebene.

Der Ingenieur im Vertrieb: Wie Unternehmen und Vorgesetzte den Wechsel vorbereiten.

Erscheinungstermin: 7. Dezember 2013
Anzeigenschluss: 22. November 2013

Karriere im Steuerrecht

Sie haben die Wahl: Steuerberater können entscheiden, ob sie bei den Big Four, bei Second Tier Gesellschaften oder einer kleineren Beratungsfirma arbeiten wollen. Wie sich die Arbeitgeber unterscheiden und wie sich der Markt in den vergangenen Jahren entwickelt hat.

Buhlen um die Top-Kandidaten: Die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften stellen jedes Jahr Hunderte von Hochschulabsolventen und Young Professionals ein. Wen sie suchen, wie sie suchen und was Bewerber beachten müssen.

Erscheinungstermin: 7. Dezember 2013
Anzeigenschluss: 22. November 2013

Karriere in der Informatik

Keine Branche entwickelt sich so rasant wie die Informatikwelt. Entsprechend hoch sind die Anforderungen für Berufsanfänger und alte Hasen. Die Hochschulen bieten eine Fülle von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Zunehmend wird Expertenwissen im Bereich von Netzwerksicherheit und i-Cloud-Services nachgefragt.

Erscheinungstermin: 14. Dezember 2013
Anzeigenschluss: 29. November 2013

Beratung und Buchung
Süddeutsche Zeitung
Telefon (0 89) 21 83 – 82 73
Telefax (0 89) 21 83 – 87 19
stellen-anzeigen@sueddeutsche.de

Süddeutsche Zeitung

EY
Building a better working world

SETZEN SIE AUF DIE NUMMER 1

Beste Perspektiven beim deutschen Marktführer in der Steuerberatung

Jetzt einsteigen unter
www.de.ey.com/nummer1 oder #betterworkingworld

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht.