

# Schaufensterdekoration

Ein Schneider erhält seinen Lohn nur, wenn das Kleid sitzt. Ein Mechaniker verdient nur dann, wenn das Auto nach der Reparatur besser fährt als vorher. Ganz anders der Unternehmensberater: Bezahlt wird dieser auch dann, wenn die Konzepte im Unternehmen nicht zum erhofften Erfolg führen.

Die modische Forderung nach einer erfolgsabhängigen Bezahlung von Beratern passt in die heutige Zeit. Der Scharlatanerie-Vorwurf gegenüber Beratern erklingt lauter denn je. Und die Wirklichkeit bietet viele Gelegenheiten zur Aufregung: Beratungsfirmen geraten unter Druck, wenn deren Vorschläge für eine Reform der Berliner Universitäten auf den Erfahrungen aus dem Studentenleben ihrer Jungberater basieren. Gestandene Strategieberater müssen sich dafür rechtfertigen, dass die frisch von der Universität rekrutierten Berater in Unternehmen häufig teure, aber wirkungslose Jugend-forscht-Projekte durchführen.

Mit einer erfolgsabhängigen Bezahlung signalisieren Berater ihren Kunden, dass sie nicht nur wortreiche Strategiepapiere erzeugen. Vielmehr wollen sie sich die Hände bei der Implementierung schmutzig machen. Welches bessere Argument kann ein Berater hervorbringen, als das Versprechen „Bei Unzufriedenheit Geld zurück“? Was den Kunden im Aldi-Markt überzeugt, muss doch bei den Auftraggebern in Unternehmen und öffentlicher Verwaltung ebenso ziehen.

Ist die erfolgsabhängige Bezahlung sinnvoll? Besonders komplexe Tätigkeitsfelder zeichnet aus, dass die Leistungserbringer nicht nach Erfolg, sondern nach aufgewandter Zeit bezahlt werden: Der Rechtsanwalt erhält seine Gebühr, auch wenn er den Prozess verliert. Die Ärztin bekommt ihr Honorar auch dann, wenn ihr der Patient unter den Händen wegstirbt. Und die Pastorin bekommt ein Gehalt, unabhängig davon wie viele Schäflein sie Gott oder der Kirche zuführt.

Die Professionssoziologie, die sich immer darüber gewundert hat, dass manche Berufsfelder sich gegen eine erfolgsabhängige Bezahlung wehren konnten, hat dafür einen Begriff gefunden: Technologiedefizit. Besonders Berufsfelder, die für ihren Erfolg auf die Mitwirkung des Klienten angewiesen sind, lassen sich nicht derart stan-

dardisieren, dass eine einfache, quasi technisierbare Ursachen-Wirkung-Verbindung herzustellen ist. Ein Rechtsanwalt, Arzt, Pastor oder auch Berater ist hilflos, wenn der Klient sich verweigert.

Was würde passieren, wenn sich die erfolgsabhängige Bezahlung von Beratern durchsetzte? Wahrscheinlich würde sich die Qualität der Projekte nicht verbessern oder verschlechtern. Aber in der Außendarstellung würden wir eine Vielzahl von neuen Erfolgsgeschichten hören. Genauso wie jeder gute Manager weiß, wie er kurz-

fristig schwarze Zahlen errechnen kann, weiß ein Berater, wie er zahlenmäßig nachweisen kann, dass sein Projekt ein großer Erfolg gewesen ist. Die Schaufensterdekoration von Beratern, die jetzt schon ein hohes Niveau erreicht hat, würde durch die erfolgsabhängige Bezahlung noch ausgefeilter werden.

Mit dem Wunsch nach erfolgsabhängiger Bezahlung konfrontierte Beratungsunternehmen stehen vor der Wahl: Sie können – wie in der EDV-Beratung üblich – die Prozesse vom Kunden übernehmen und in eigener Verantwortung betreuen. Dann sind sie Unternehmer

**»Der Vorwurf der Scharlatanerie erklingt lauter denn je.«**



Dr. Stefan Kühn, Organisationsberater, Dozent und Buchautor, stefankuehl@metaplan.com

und keine Berater mehr. Oder sie bleiben Berater und haben Beziehungen zu Klienten, in denen diese weiterhin die Prozess-Verantwortung tragen. Dann kann die erfolgsabhängige Bezahlung aber nur ein kleines zusätzliches Trinkgeld sein, dessen Höhe weder den Kunden noch den Berater besonders interessiert. ■