

WG: Meine Leseempfehlung aus: brandeins Thema 31 / 2025 "undefined"

Hi Leute,

mit der brandeins Bestenliste hat es ja wieder nicht funktioniert leider.

Kleines Trostpflaster im Heft: in einem Artikel zu Outcome-based-pricing komme ich mit einem längeren Zitat vor (ganz unten im Text - wobei die Argumente vorn eigentlich auch von mir sind 😊)

Leider ist der Text vor unserer KI Diskussion entstanden und ein bisschen auf die "was nicht geht" Argumente reduziert. Aber ist okisch, denke ich.

Lieben Gruß

Patrick

-----Ursprüngliche Nachricht-----

Von: patrick wiederhake <patrick@wiederhake.de>

Gesendet: Sonntag, 16. März 2025 12:51

An: Patrick Wiederhake <Patrick.Wiederhake@profil-m.de>

Betreff: Meine Leseempfehlung aus: brandeins Thema 31 / 2025 "undefined"

brandeins Thema 31 / 2025 "undefined"

Mit Anreizen geizen

<https://brandeins.de>

Bezahlung nach Erfolg? Schwierig.

Mit Anreizen geizen

Sollten Berater abhängig von ihrem Erfolg bezahlt werden? Das wird immer wieder diskutiert. Trotzdem bleiben Festpreise oder Tagessätze die bevorzugten Lösungen. Warum setzen sich andere Modelle nicht durch?

Text: Christoph Koch

Illustration: Jess Ebsworth

/ Profifußballer erhalten Prämien, wenn sie wichtige Spiele gewinnen. Der Maschinenbau verkauft Geräte nicht mehr nur zum Fixpreis, sondern rechnet oft nach Auslastung und Output ab. „Pay per Use“ oder „Pay per Performance“ heißt das dann.

Es gibt gute Gründe für sogenanntes Outcome- oder Value-based Pricing (OBP oder VBP), also für eine Abrechnung nach Ergebnis oder geschaffenem Wert. Zum einen

erscheint dies fairer: Das Risiko wird aufgeteilt zwischen Kunden- und Dienstleisterseite. Die Anreizsysteme sind im Einklang. Wer nach Ergebnis bezahlt wird, hängt sich rein und sucht nach kreativen, effizienten Lösungen, statt Dienst nach Vorschrift abzuspuhlen. Und wer nur bezahlt, wenn für ihn am Ende wirklicher Nutzen entsteht, zahlt gerne. Mit diesen und ähnlichen Argumenten empfehlen Unternehmensberatungen ihrer Kundschaft, ihr Geschäftsmodell auf ergebnisorientierte Bezahlung umzustellen.

Auch im Consulting selbst wird schon lange über ergebnisabhängige Honorierung gesprochen. Das Thema ist also nicht brandneu. Trotzdem wird es derzeit wieder verstärkt diskutiert. Aus mehreren Gründen. Zum einen erlauben verbesserte Messmethoden, Automatisierung und KI-gestützte Datenanalyse, Leistungsindikatoren besser zu erfassen und auszuwerten. Auf der Kundenseite sorgt eine – zumindest in Deutschland und Europa – verhaltene Konjunkturlage für Vorsicht und Sparsamkeit. Da klingt „Bei Nichtgefallen Geld zurück“ natürlich prima. Bei den Beratungen selbst läuft das Geschäft zwar derzeit gut, der Wettbewerbsdruck nimmt aber beständig zu. OBP kann da ein guter Weg sein, um sich von der Konkurrenz abzuheben und skeptische Kundschaft zu überzeugen.

Doch woran liegt es dann, dass sich im Consulting, dieser grundsätzlich innovativen Branche, das OBP-Modell nicht flächendeckend durchsetzen kann?

Ein Kernproblem ist die Definition von Erfolg: Ziele müssen spezifisch, realistisch und messbar sein – Anforderungen, die bei komplexen Beratungsprojekten nicht einfach zu erfüllen sind. Externe Faktoren wie Marktbedingungen, politische Entwicklungen oder interne Unternehmensstrukturen können Ergebnisse beeinflussen. Wenn ein Vertriebsberater den Umsatz steigern soll, die Konjunktur aber einbricht, ist fraglich, ob er für das Nichterreichen des Ziels verantwortlich ist – und schlechter bezahlt wird.

Das Modell birgt zudem finanzielle Risiken für die Consultingfirmen. Anders als bei traditionellen Honorarmodellen sind sie hier nicht gut abgesichert. Eine erfahrene Beratung mit einem soliden Portfolio mag sich dieses Risiko leisten können. Weniger etablierte Akteure kann die Unsicherheit abschrecken. Sind Projektlaufzeiten lang und gibt es zwischendurch keine garantierte Vergütung, stagniert der Cashflow. Das macht diese Vergütungsform dann wenig attraktiv.

Es gibt aber Beratungsprojekte, für die OBP geeignet ist, etwa wenn es darum geht, Lieferverträge zu optimieren oder Betriebskosten zu senken. Hier lassen sich Erfolge ebenso klar messen wie beim Vertrieb, wo eine Beratung beispielsweise an einer von ihr ausgelösten Umsatzsteigerung beteiligt wird. Gerade für kleinere Unternehmen oder Start-ups, die sich ein großes Mandat zu einem Fixpreis nicht leisten wollen, kann eine leistungsbasiert bezahlte Beratung lohnen, die sich bestenfalls von selbst trägt.

Anders ist es bei Beratungsfeldern, deren Ergebnisse sich schwer messen lassen: Organisationsentwicklung, strategische Neuausrichtung oder Führungskräfte-Coaching zielen oft auf langfristige Effekte ab. Hier kann eine hybride Vergütung besser funktionieren, die fixe Honorare oder Tagessätze mit erfolgsabhängigen Komponenten kombiniert. Dieses Modell schafft Sicherheit und setzt Anreize für besonders gute Arbeit zugleich.

Theoretisch?

Supergerne!

Warum sich die gute Idee der ergebnisorientierten Bezahlung eher schlecht in die Praxis umsetzen lässt – davon weiß jede Beratung ihre eigene Geschichte zu erzählen.

Ein Rundruf in die Branche.

Robert Jacobi

Gründer und Partner bei Nunatak, Strategie- und Digitalberatung:

„Es gibt immer wieder Beratungen, die versuchen, sich über ein neues Abrechnungsmodell vom Markt abzuheben. Zu sagen ‚Wir lassen uns ausschließlich am Ergebnis messen!‘, klingt ja auch erst mal gut. Meistens ist es aber eher Marketing. Was man bei den großen vier Beratungsunternehmen des Öfteren sieht, sind ‚Zufriedenheitskicker‘ am Ende eines Projekts, wo es je nach Kundenzufriedenheit einige Prozent Bonus oder Malus geben kann.

Aber das Honorar nicht an das vom Kunden gefühlte, sondern an das wirklich messbare Ergebnis zu koppeln, ist ungleich schwerer. Soll man zum Beispiel helfen, im Zuge einer Restrukturierung Kosten einzusparen, mag es noch gehen. Ähnliches gilt für Erfolgsboni im M&A-Bereich. Aber es gibt auch Aufträge, bei denen es um Dinge wie eine Marktanalyse der Chemieindustrie in Osteuropa geht. Oder sehr langfristig angelegte Strategie-Mandate. Was der Kunde am Ende mit dieser Dienstleistung macht und wie er Erkenntnisse nutzt, ist ja schließlich seine Entscheidung.

Immer wieder haben wir dennoch versucht – wenn es passte –, erfolgsorientierte Modelle anzubieten, bekamen aber vom Einkauf oft das Feedback, wir mögen doch bitte eine klassische Abrechnung via Tages- und Stundensätzen bevorzugen. Das liegt unter anderem daran, dass die Einkaufsabteilungen in vielen Unternehmen selbst daran gemessen und danach bezahlt werden, ob sie vorab einen niedrigen Preis erzielen konnten oder nicht. Mit einer ans Ergebnis gekoppelten Bezahlung begäben sie sich selbst ins Risiko und häufig geben ihre Systeme diese Option auch nicht her.

In vielen Projekten gibt es am Ende ohnehin eine Phase, in der noch mal justiert wird. Dann können sowohl der Kunde als auch die Beratung dafür sorgen, dass ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis für beide Seiten gegeben ist. Fühlt sich etwa die Beratung

über Volumen genutzt, kann sie einen Nachschlag verhandeln. Umgekehrt kann der Kunde, falls er das Gefühl hat, nicht genug für sein Geld bekommen zu haben, dies anmerken. Dann legt manche Beratung, wenn ihr sehr an der Kundenbeziehung gelegen ist, ein paar kostenlose Tage drauf.

Es ist definitiv nicht so, als könne man nur durch eine erfolgsabhängige Bezahlung sicherstellen, dass sich Unternehmensberatungen wirklich ins Zeug legen und alles dafür tun, dass ihre Kundinnen und Kunden ein gutes Ergebnis sehen: 70 bis 80 Prozent unserer Aufträge sind Folgeaufträge von Bestandskunden. Der Rest stammt zu einem großen Teil aus Empfehlungen. Es liegt also immer in unserem obersten Interesse, dass der Kunde zufrieden ist und das Gefühl hat, einen angemessenen Gegenwert für sein Geld zu bekommen.“

Eva Manger-Wiemann

Gründerin und Managing Partner bei Cardea, Beratungsvermittlung:

„53 Prozent der Kunden erwarten neue Geschäftsmodelle in der Beratung.“

„Das Thema Outcome-based oder Value-based Pricing schwirrt schon seit Jahren herum. Ist die wirtschaftliche Lage schwierig oder zumindest ungewiss wie derzeit, kommt es wieder häufiger zur Sprache. Was nicht unbedingt bedeutet, dass es am Ende auch häufiger angewandt wird. Nach unseren Erfahrungen überlegen 40 bis 50 Prozent sowohl der Beratungen als auch der auftraggebenden Unternehmen, eine erfolgsbasierte Form der Bezahlung anzubieten beziehungsweise zu nutzen. Umgesetzt wird die aber in nur etwa einem Viertel der Projekte, die wir im Blick haben, wenn auch mit leicht steigender Tendenz. Selbst in diesen Fällen ist jedoch meist ein Teil des Honorars fest vereinbart und ein Teil erfolgsbasiert.

In unserer Studie ‚Return on Consulting‘ haben wir uns das ebenfalls angeschaut: 53 Prozent der Kunden erwarten neue Geschäftsmodelle in der Beratung. Aber nur zwölf Prozent nutzen erfolgsabhängige Vergütungsmodelle regelmäßig. Die Bereitschaft, ein ergebnisabhängiges Preismodell zu vereinbaren, ist auf Kundenseite also nicht immer, aber manchmal vorhanden.

Natürlich eignen sich nicht alle Arten von Projekten gleich gut. Die Consultants müssen das Ergebnis schon mitsteuern können. In der M&A-Beratung, also bei Kauf und Verkauf von Firmen, ist das Modell inzwischen gang und gäbe.

Je mehr qualitative Faktoren hineinspielen und je länger die Zeit ist, bis man Ergebnisse messen kann, desto sinnvoller sind Tagessatz- oder Festpreismodelle. Was die Branchen betrifft, sehe ich keine großen Unterschiede, welche sich besser oder schlechter für Value-based Pricing eignen.

83 Prozent der Auftraggebenden haben uns in unserer Studie sinngemäß gesagt: ‚Wir sehen keine erkennbare Differenzierung zwischen den Beratern.‘ Da könnten eine neue Preisbildung und neue Formen der Zusammenarbeit den Beratungen helfen, sich vom Markt abzuheben. Für die auftraggebenden Unternehmen ist es jedoch wichtig, darauf zu achten, dass die Beraterinnen und Berater nicht nur auf die festgelegten Ziele und Kennzahlen hinarbeiten, sondern auch das Gesamtprojekt und seinen Nutzen für das Unternehmen als Ganzes im Kopf behalten.

Denn wie besagt schon das Goodhartsche Gesetz: ‚Wenn eine Messgröße zum Ziel wird, ist sie keine gute Messgröße mehr.‘“

Stephan Theis

Senior Director Data, Analytics & AI bei Slalom, Business- und Technologieberatung:

„Wertbasierte Bezahlung kann man fast als heiligen Gral der Preisbildung betrachten.“

„Viele unserer Projekte beschäftigen sich mit digitaler Transformation. Das kann Cloud-Migration sein, Datenzusammenführung und aktuell natürlich auch sehr häufig der Einsatz von künstlicher Intelligenz. Da steht die Frage, welchen Gegen- oder Mehrwert ein Unternehmen für solche strukturellen Umbaumaßnahmen bekommt, fast immer von Anfang an mit im Raum. Aus Unternehmenssicht sitzt in der wirtschaftlichen Situation momentan das Geld nicht locker. Was bedeutet, dass bei Consultingprojekten alle noch stärker als sonst den bestmöglichen Wert herausholen wollen.

Aus Sicht der Beratungen bietet das Modell des Value-based Pricing die seltene Möglichkeit, die Marge pro Kopf zu erhöhen. Normalerweise wachsen Beratungen ja vor allem über eine größere Belegschaft. Insofern kann man wertbasierte Bezahlung fast als den Heiligen Gral der Preisbildung betrachten. Sie bietet zumindest in der Theorie die Möglichkeit, ein People-Business wie die Unternehmensberatung skalierbar oder skalierbarer zu machen.

Aber um wertbasierte Bezahlung vereinbaren zu können, muss Einigkeit darüber herrschen, worin der Wert einer Maßnahme eigentlich besteht. Wir haben uns in den letzten Monaten intensiv damit beschäftigt und festgestellt, dass es dann besonders gut funktioniert, wenn es etablierte Performance- Parameter gibt, die dem Kunden einerseits vertraut sind und auch schon eine Weile erhoben werden. Sprich: Eine Baseline muss ermittelt und als Grundlage vereinbart werden. Nur dann hat man eine belastbare Größe, anhand derer sich vergleichen lässt, was sich durch eine Beratung und die daraus folgenden Maßnahmen geändert hat.

Ein Beispiel: Im Kundendienst gibt es aktuell durch den Einsatz von

künstlicher Intelligenz großes Optimierungspotenzial. Und die ‚First Contact Resolution‘ (FCR) ist eine etablierte Messgröße, die in den meisten Fällen erhoben und berichtet wird. Sie beschreibt den Prozentsatz der Anfragen, die direkt beim ersten Kontakt mit dem Kundendienstmitarbeitenden gelöst werden. Unterstütze ich den Kundendienst nun mit KI und die Mitarbeitenden erzielen dadurch in kürzerer Zeit einen höheren FCR-Wert, bietet es sich an, diese Verbesserung auch zur Basis der Bezahlung zu machen. Muss ich hingegen erst eine neue Kennzahl konstruieren, die es vorher nicht gab, wird Outcome- oder Value-based Pricing schwierig.

Manchmal muss man aber auch bereit sein, über einzelne Parameter hinauszudenken. Geht es um Cloud-Migration, kann es sich für ein Unternehmen lohnen, nicht mit allem eins zu eins in die Cloud umzuziehen. Im Zuge eines solchen Prozesses kann sich eine Firma nämlich insgesamt besser und moderner aufstellen. Das führt unter Umständen dazu, dass sich die gesamte IT neu strukturiert, auch im Personalbereich. Je mehr Abteilungen involviert sind, desto schwieriger wird es, die Baseline zu beziffern und damit das exakte Ergebnis. Wir probieren gerade vieles mit unseren Kunden aus, unter anderem auch geeignete Maßnahmen, den Mehrwert auf quantitativer und qualitativer Ebene optimal abzubilden.“

Patrick Wiederhake

Managing Director bei Profil M, Beratung für Führungskräfteauswahl und -entwicklung:

„Eine Herausforderung ist auch, den richtigen Zeitpunkt zu bestimmen, um den Erfolg zu evaluieren.“

„In den USA ist die Messung von Effekten einzelner Maßnahmen ein größeres Thema als in Deutschland. Der Einkauf wünscht es sich hierzulande manchmal auch, aber die Fachabteilungen sind meist vorsichtiger. Ich kann das verstehen. Ein Outcome-based Pricing macht nur Sinn, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind: Ich muss den Erfolg in meinem Projekt präzise messen und auch eindeutig auf die Beratung zurückführen können. Zudem muss der Ansatz wirtschaftlich auch sinnvoll sein.

Die Erfolgsmessung an sich bringt für Auftraggeber in einem dynamischen Umfeld Komplexität und Risiken mit sich. Das beginnt damit, dass man vorab gemeinsam festlegen muss, was genau die Erfolgskriterien sind und wie die sich zuverlässig messen lassen. Das ist in unseren Projekten wirklich alles andere als trivial.

Zeigt sich verbesserte Führung in finanziellen Kennzahlen, in der Fluktuation, in der Zufriedenheit von Mitarbeitenden, im Krankenstand? Vermutlich in all dem und in noch mehr. Wenn wir nun eine Kennzahl herausgreifen und zum Beispiel die Veränderung der Zufriedenheit von Mitarbeitenden messen, kann diese Veränderung auf unterschiedliche Faktoren zurückgeführt werden. Es gibt keine eindeutigen Ursache-Wirkungs-

Zusammenhänge zum Führungsverhalten – und schon gar nicht zur von der Beratung durchgeführten Entwicklungsmaßnahme. Hier haben wir es immer mit einem dynamischen Wechselspiel unterschiedlicher Einflüsse zu tun.

Eine Herausforderung ist auch, den richtigen Zeitpunkt zu bestimmen, um den Erfolg zu evaluieren. Misst man zu früh, haben sich manche Effekte vielleicht noch gar nicht eingestellt. Misst man zu spät, können äußere Einflüsse wie Strategiewechsel und sonstige ökonomische Faktoren die Lage stärker beeinflussen als die ursprüngliche Beratung. Zudem ist es für Beratungen unattraktiv, lange auf die volle Bezahlung zu warten. Solche Wartezeiten müsste eine Beratung einpreisen, wodurch das Modell für den Kunden teuer und so unattraktiver wird.

Als Kunde sollte ich vermeiden, dass sich die Beratungsfirma ausschließlich auf einzelne, leicht zu messende Kriterien konzentriert, weil sie hierdurch ihren Ertrag steigern kann. Dazu ein Beispiel aus dem Privaten: Möchte ich fitter werden, sollte ich meinen Personal Trainer nicht nur danach bezahlen, wie viel Muskelmasse ich binnen eines Jahres aufbaue. Denn dann muss ich mich nicht wundern, wenn der mir nur Proteinpulver und Gewichtstemmen und verordnet, statt meine Gesundheit und Fitness insgesamt in den Blick zu nehmen.

Outcome-based Pricing macht also letztlich nur Sinn, wenn ich schon vor einem Projekt genau definieren kann, was ich erreichen kann, wenn sich das präzise messen lässt und wenn das Ergebnis allein auf die Beratung zurückzuführen ist. Dazu zählen Prozessoptimierungen, um die Kundenzufriedenheit zu steigern oder Automatisierungsprozesse, um Kosten zu sparen. Hier mag es sinnvoll sein, zumindest einen Teil des Honorars erfolgsbasiert abzurechnen.

Aber es gibt eben auch eine ganze Reihe von Consulting-Aufträgen, bei denen das nicht so einfach geht. Das können Compliance-Maßnahmen oder Projekte im Risikomanagement sein. Dort ist eine Bepreisung auf Erfolgsbasis ungleich schwerer, denn neben der Beratung selbst gibt es auf verschiedenen Ebenen Einflussfaktoren auf das Ergebnis.“ //

Von meinem iPad gesendet