

# Wenn Berater patzen

Unternehmen, die mit Beratern unzufrieden sind, haben nun vor Gericht bessere Karten. Für Phrasen müssen sie nicht zahlen.

EVA ENGELKEN

Dass sich Unternehmensberater als Niete entpuppen, kommt durchaus vor. Doch dass Unternehmer sie dafür auch zur Rechenschaft ziehen, passiert fast nie. Zwar reicht das vage Gefühl, schlecht beraten worden zu sein, nicht aus, um bei Gericht eine Schadensersatzklage durchzusetzen. Doch liefern Berater objektiv Schund ab, sind Gerichte neuerdings auch bereit, das abzustrafen. So wie kürzlich das Oberlandesgericht Düsseldorf im Falle einer Krefelder Unternehmensberatung: Die Richter wurden ziemlich scharf und stellten eine Reihe von Mindestanforderungen an die Qualität von Beraterleistungen auf.

## Für Leerformeln ist kein Honorar fällig

Und hauten damit dem Berater seine Honorarforderung um die Ohren. Die Richter urteilten, dass „eine Aneinanderreihung von Selbstverständlichem“ nicht der „geschuldeten detaillierten Anleitung zur Umsetzung von konkreten Verbesserungsvorschlägen in die betriebliche Praxis“ entspricht (Aktenzeichen I-15 U 117/04). Leerformeln wie „angemessener Umsatz“ genügen nicht. Der Bericht muss eine Ist- und eine Schwachstellen-Analyse enthalten. Ganz konkret müssen Verbesserungsvorschläge für die Finanzierung vorkommen plus einer Anleitung, wie diese Maßnahmen umzusetzen sind.

Was ganz wichtig ist: Hat der Unternehmenslenker dem Berater unterschrieben, dass er seine Leistung er-



Liefert ein Unternehmensberater statt detaillierter Anleitungen „nur Aneinanderreihungen von Selbstverständlichem“, so muss der Kunde dafür nicht zahlen.

halten hat und mit der Rechnung einverstanden ist, so heißt das eins nicht: Dass er die Beraterrechnung bezahlen muss oder sein Geld nicht zurückfordern kann, wenn dessen Leistung nicht stimmte.

„Dieser Präzedenzfall macht es Unternehmen leichter, sich vor schwarzen Schafen der Branche zu schützen“, urteilt Kai Haake, Justiziar beim Bund der Unternehmensberatungen BDU. Auch in zwei weiteren Fällen kam es zu Urteilen der Gerichte: Vor knapp drei Jahren hatte das Oberlandesgericht Celle die Honorarklage

der Real Consultant damit abgewiesen, dass „eine einfache Beschreibung augenfälliger Tatsachen“ weder dem Unternehmen hilft, noch den Grundsätzen der Betriebswirtschaftslehre entspricht. (Aktenzeichen 16 U 199/02).

Das hatte Folgen: Ihr wichtigstes Kapital, das Renommee beim Kunden, war durch den Prozess und die schlechte Presse praktisch vernichtet. Die Unternehmensberatung geriet in Zahlungsschwierigkeiten, inzwischen ist auch Insolvenz angemeldet. Ein weiteres Jahr davor hatte das

Bezirksgericht Innsbruck die Klage einer deutschen Unternehmensberatung mit der Begründung abgelehnt, dass keine Firma für eine „völlig nutzlose und unbrauchbare Leistung“ zahlen muss (Aktenzeichen 18 C 874/00).

Abgesehen von diesen drei Fällen, – die jeweils kleinere Unternehmen und kleine Beratungen betreffen, – setzen sich Unternehmen fast nie gegen ihre Berater gerichtlich zur Wehr. Nur hin und wieder kommt es zu außergerichtlichen Vergleichen, die aber nicht in der Presse auftauchen. Große Beraternamen flößen of-

fenbar so viel Respekt ein, dass man nicht wagt, sie anzuzweifeln. Bisher.

Kaum bekannt sein dürfte, dass sich Unternehmen beim Ehrengericht des BDU beschweren können. Denn dort laufen – laut Auskunft des Verbands – pro Jahr nur circa fünf Beschwerden auf. Von denen wiederum erweisen sich letztlich höchstens zwei als begründet. Es gibt auch noch einen gemeinsamen Schlichtungsausschuss der IHK Berlin und des BDU – dessen Bekanntheitsgrad ebenso niedrig sein dürfte. Bester Beleg: Auch dort ist in den vergangenen Jah-

ren kein einziger Fall eingereicht worden.

Anders als etwa Steuerberater und Wirtschaftsprüfer – deren Versicherungsprämien wegen immer häufigerer Haftpflichtfälle von Jahr zu Jahr ansteigen – bleiben die Unternehmensberater von der Justiz weitgehend unbehelligt.

Ein Grund ist: Die Folgen unternehmerischer Beratungsleistungen lassen sich nur schlecht in knallharten Geschäftserfolgen messen und einklagen – anders als eine mangelhafte Steuerberaterleistung. Die lässt sich centgenau als Steuernachteil beziffern.

Kein Geringerer als der Bundesrechnungshof kritisiert die Welle von „immer wieder unzureichend“ begründeten, unwirtschaftlichen und nicht ordnungsgemäßen Beratungsprojekten in der Verwaltung und bei öffentlich-privaten Vorhaben. Dort hatten namhafte Beratungen wie McKinsey, Accenture, Boston Consulting oder Roland Berger beraten. Der Autor Thomas Leif des Buchs „Beraten & verkauft“ macht auch dort schon eine „Berateritis“ aus. Oder: Wenn Konzerne wie Quelle-Karstadt fast in die Insolvenz rutschen, obwohl sie jahrelang von Consultants beraten wurden und dann wieder eine Beratung brauchen, um saniert zu werden, mutet es merkwürdig an, dass die Beratenen die Berater nicht zur Rechenschaft ziehen.

Ein Grund dafür ist, dass Berater eben das beraten, womit sie beauftragt werden. Wenn ein Auftrag nicht genau definiert ist, überlassen Unternehmen eben den Consultern das Feld und lassen sie selbst „definieren, was sie beraten“, schildert Leif. Ähnlich wie Autowerkstätten, wo es immer wieder zu Streitigkeiten über den Auftragsumfang zwischen Kunden und Werkstatt kommt. Beratungsleistungen mögen dann zwar manchmal überflüssig sein, sind jedoch nicht per se als Schlechtleistung justiziabel.

Häufig sind auch die Manager schuld, die ihre Visionen für das Unternehmen nur durch die führenden

Namen der Beraterszene absichern wollen. „Wenn deren Ideen den Interessen des Unternehmens widersprechen, ist das ein Problem des Unternehmens, nicht der Berater“, kommentiert Andreas Schüren, Chef bei Rölfs Partner Management Consultants in Düsseldorf.

Dabei haben die Unternehmen es selbst in der Hand, ob sie gut beraten werden oder nicht. „Sie müssen sorgfältig definieren, welche Leistung sie wollen und den Erfolg dann auch kontrollieren. Das A und O dafür ist der Vertrag“, sagt BDU-Justiziar Haake. Und: „Wenn Unternehmer mit Beratern genauso hart verhandeln würden wie mit ihren Zulieferern, wäre schon viel gewonnen.“

## SPECIAL UNTERNEHMENSBERATER

Präzise geregelt werden sollten Aufgabenstellung, Zahlungsbedingungen, Nebenkosten, Datum des Beratungsbeginns, voraussichtliche Dauer, Haftungsregeln, Haftungsbegrenzung und – gegebenenfalls die Vertraulichkeit, denn die ist ein problematischer Punkt. Die Unternehmen schießen sich nämlich mit der gegenseitigen Zusicherung von Vertraulichkeit ein Eigentor, wenn sie später einen Beratungsfehler nicht nachweisen können. Weil sie sonst die Vertraulichkeitsregel brechen müssten.

Der Erfolg der Beratung lässt sich etwa mit – zumindest anteiligen – erfolgsabhängigen Entlohnung der Berater sichern. „Wir bieten eine prozentuale Erfolgsbeteiligung an und stehen auch dafür ein, wenn sich die von uns empfohlene Strategie nicht umsetzen lässt“, so Berater Schüren. Ein Manager, der einem Berater die Gewinnsteigerung vergütet, die bei einer Auslandsexpansion in Aussicht gestellt wird, ohne einen einzigen Vertragsabschluss mit einem Neukunden einzufordern, ist selber schuld.

Text weiterleiten: Mail an [forward@handelsblatt.com](mailto:forward@handelsblatt.com)  
Betreff: **Leerformeln** (Leerzeichen) **4** (Leerzeichen)  
**Mailadresse des Empfängers**