



## Artikel

### Wie verhandle ich Honorare?

(Markus Sikor, Institut Sikor, 2005)

Was darf ich als Trainer, Berater oder Mediatorin verlangen? Was ist das richtige, angemessene, passende Honorar für Ihre Tätigkeit? Haben Sie als Trainer oder Berater den Eindruck unter- oder überbezahlt zu werden, wenn Sie einen Tagessatz von 200,- € oder € 2000,- berechnen? Macht es dabei für Sie einen Unterschied, ob Sie für einen Kindergarten arbeiten oder für einen internationalen Finanzkonzern?

Erfahrungsgemäß stellen sich viele Neulinge bei Honorarüberlegungen die falschen Fragen. Warum falsch? Dazu gleich später..., hier erst mal die falsche Fragen zum Thema Honorar:

#### 1. Falsche Frage: Was bin ich wert?

Das ist wahrscheinlich die Top-Ten-Frage zum Thema Honorar. Warum ist sie falsch? Weil diese Frage erfahrungsgemäß aus einem (halb-bewußten) Gemütszustand des „Ich-weiß-nichts-und-kann-nichts-und-bin-nichts-Wert“ heraus gestellt wird. Wenn Sie sehr oft in diesem Zustand sind, sorgen Sie dafür, dass Sie mentale und emotionale Unterstützung bekommen – sonst werden Sie in diesem Beruf nicht lange durchhalten. Wer diesen Zustand hin und wieder kennt: Willkommen im Club! Hier hilft nur eins. Machen Sie sich (immer wieder) bewusst, dass Sie dieser Glaubenssatz („Ich bin nichts wert.“, „Ich kann nichts“ und ähnliche) vor vermeintlichen oder längst vergangen Gefahren schützen will. Geben Sie dem Glaubenssatz Empathie, erkennen Sie die Bedürfnisse an, die Ihnen dieser Satz erfüllt – und dann machen Sie einfach weiter, d.h. *tun* Sie etwas, das Ihnen *beweist*, das Sie kein „Ich-weiß-Nichts...“ sind.

#### 2. Falsche Frage: Was ist meine Zeit, Wissen, Intelligenz o.ä. wert?

Ich habe bisher in meiner Laufbahn für die gleiche Arbeitsstunde zwischen 0 und 500 Euro bekommen. Es wird also hoffentlich niemand im Ernst behaupten, dass Zeit, Wissen oder, Gott bewahre, Intelligenz ein sinnvoller Gradmesser für das eigene Honorar wären.

Warum sind diese Faktoren nicht geeignet? Weil der Geldwert einer Leistung fast nie durch Arbeitszeit, Wissen, Intelligenz o.ä. bestimmt wird. Arbeitszeit ist kein sinnvoller Maßstab, was sich u.a. darin zeigt, dass die gleiche Zeit 3000 Km östlich von Deutschland nur noch 10-20% dessen kostet (ist sie deshalb weniger wert?).

Oft wird Intelligenz oder Wissen („Know-How“) als wichtigster Wertmaßstab genannt, was aber genau betrachtet nicht stimmen kann. Das gleiche Know-How (z.B. Programmierung von Software, aber auch Beratungsleistungen) wird global gesehen zu äußerst unterschiedlichen Preisen gehandelt.

Jetzt kommt bestimmt das Argument, die Angebot und Nachfrage bestimmen doch den Preis einer Leistung. Ich empfehle Ihnen, darüber zu sinnieren, wie hoch Ihr Honorar dann gerade jetzt wäre, wo die Nachfrage gegen Null geht?

(Das Märchen, das Angebot und Nachfrage den Preis bestimmen, ist eine wissenschaftlich notwendige Vereinfachung um Wirtschaftsprozesse untersuchen zu können. Niemand, auch nicht Wirtschaftswissenschaftler, würden ernsthaft behaupten, dass allein Angebot und Nachfrage den Preis steuern.)

Um das Thema kurz zu machen und die am Anfang gemachte Frage (Warum sind diese Fragen falsch?) zu beantworten: Der Preis einer Ware oder Dienstleistung wird von mindestens 20-30 (volks- und betriebswirtschaftlichen, psychologischen, sozialen, kulturellen und temporären) Faktoren bestimmt. Am besten vergessen Sie erst mal die Vorstellung, dass es den „richtigen“ Preis für Ihr Angebot gibt.

[Anfang der Seite](#)

#### Die richtigen Fragen zum Thema Honorar

Ich denke, Ihr Honorar sollte durch den Wert der Beratung für Ihre Kunden bestimmt werden. Der Wert der Beratung wird in der Verhandlung mit dem Klienten / Auftraggeber festgelegt.

Dabei gilt der Grundsatz: Beratung ist ein Beziehungsgeschäft. Eine (Arbeits-)Beziehung, die keine Basis hat, kann noch soviel Geld einbringen, sie wird mittelfristig einen (zu) hohen Preis haben. Es gibt leider eine Menge harte und ungesunde Beziehungsstrukturen (in der Wirtschaft genau so wie im Privatleben). Fragen Sie sich immer, ob und wie weit Sie diese Strukturen mittragen oder fördern möchten. Zu welchen Konzessionen sind Sie bereit? Zu welchem Preis?

Wenn Sie sich mit Ihrem Honorar auch wohl fühlen möchten, sorgen Sie dafür, dass Sie genug Zeit darauf verwenden, eine gute Beziehung zum Auftraggeber zu schaffen. Das bedeutet, dass Sie einen Vorschuss (!) im Vertrauen und Nutzen geben, weil Sie nicht unerhebliche Mengen an Zeit und Energie in eine Beziehung investieren, ohne zu wissen, ob dabei ein Auftrag „rumkommt“. Vertrauen ist ein sensibles Pflänzchen, Sie sollten es vorsorglich gießen und pflegen, wenn Sie Früchte ernten möchten. Ich bin sicher, ich habe einige Aufträge nicht bekommen, weil ich nicht genug Zeit in den Aufbau einer vertrauten Beziehung mit dem Auftraggeber investiert habe.

### Wer ist mein Auftraggeber?

Für mich macht es einen erheblichen Unterschied, ob ich einen Kindergarten berate oder einen internationalen Finanzkonzern. Aufgrund unserer Wirtschaftsstruktur hat ein Finanzkonzern eine erheblich höhere finanzielle Wertschöpfung als ein Kindergarten. Ich persönlich habe keine Gewissensbisse für die gleiche Beratung in einem Kindergarten € 300,- und in im Finanzkonzern € 3000,- zu berechnen. Wie sehen Sie das? Wo ist Ihre „Schmerzgrenze“ beim Honorar? Haben Sie überall die gleiche Grenze? Wenn nein, was sind Ihre Kriterien?

[Anfang der Seite](#)

### Was sind die Ziele der Beratung?

Die Klärung der Ziele einer Beratung mit dem Auftraggeber ist der wesentliche Prozess für eine tragfähige Honorarforderung.

Dein Auftraggeber, egal ob es ein Scheidungspaar in der Trennungsmediation oder eine Führungskraft im Coaching ist, hat einen *Grund*, warum sie Ihre Unterstützung sucht. Auf den ersten Blick scheinen die Klienten genau zu wissen, was sie wollen. Oft sind diese Zielvorstellungen aber entweder unpräzise, (z.B. „Unseren Konflikt lösen“, das ist kein Ziel, sondern ein Prozess), sehr allgemein („Beruflich Erfolg haben“, das ist kein evaluierbares Ziel, sondern ein frommer Wunsch) oder schlicht unmöglich („Ich möchte keine Konflikte mehr haben.“)

Oft nennen Klienten zuerst sehr unklare Ziel und Vorstellungen, und manchmal auch gar nicht das, worum es eigentlich geht.

Der Unterschied zwischen dem, was Klienten *wollen* und dem was sie *brauchen* macht einen Teil *Ihres* wertvollen Beitrags als Berater und Trainer aus.

Jemand möchte beruflich Erfolg haben um sein inneren oder äußeren Ziele zu erreichen z.B. höheres Einkommen, mehr Freizeit, mehr Selbstachtung, Sinn im Leben. Das Trennungspaar möchte vielleicht u.a. Geld sparen (weil eine strittige Scheidung vor Gericht teuer wird), eine harmonische Beziehung erhalten, weil sie die Kindern weiterhin gemeinsam versorgen, die Beziehung im Guten beenden, um sich weiterhin ohne Bauchschmerzen in die Augen schauen zu können.

Eine Team-Mediation hat vielleicht das Ziel die Atmosphäre im Team zu verbessern, Kooperation zu fördern, klare Arbeitsabläufe zu schaffen.

All das sind sinnvolle Ziele einer Beratung und ich empfehle Ihnen, diese Ziele ausführlich mit den Klienten und Auftraggebern zu besprechen und Einigkeit darüber herzustellen. Es ist natürlich *nicht* sinnvoll, wenn Sie diese Ziele im Gespräch vorgeben („Sie wollen doch sicher ein produktives Arbeitsklima?“). Höre Sie zu, stellen Sie offene Fragen („Worum geht es Ihnen im Wesentlichen?“), verlieren Sie die Scheu, sich „dumm“ zu stellen, beseitigen Sie alle Unklarheiten, hören Sie empathisch zu – dann erzählen Ihnen Ihre Klienten von selbst, was ihnen auf dem Herzen liegt.

[Anfang der Seite](#)

Beispiele für hilfreiche Fragen:

- | Wie würde sich Ihre Beziehung verbessern, wenn wir eine erfolgreiche Mediation hinter uns hätten?
- | Woran merken Sie, dass das Problem gelöst ist?
- | Woran merken Sie jetzt, dass das Problem besteht? (Die genannten Aussagen braucht man dann meist nur noch „umzudrehen“, z.B. „Die Mitarbeiter behalten Informationen für sich.“)
- | Was wäre der Unterschied für Ihre Organisation, wenn wir erfolgreich wären?
- | Wie würden Ihre Angestellten den Unterschied bemerken?
- | Wenn Sie Prioritäten hätten, welche Ziele müssten auf jeden Fall erreicht werden?

### Wie wollen wir überprüfen, ob das Ziel erreicht wird?

In manchen Bereichen werden Sie diese Frage vor einer Beratung nur kurz ansprechen, z.B. bei einer Trennungsmediation. Ich habe mir angewöhnt, auch dort zu fragen, was den das Ziel der Beratung sei und wie die Klienten merken, dass es erreicht wurde – einfach um das Bewusstsein der Klienten für diese Frage zu stärken. Meine Erfahrungen waren immer positiv damit, die Klienten schätzen es, auf diese Weise ernst genommen zu werden.

Im Unternehmensbereich braucht diese Frage viel Aufmerksamkeit, wenn Sie Ihre Honorare dort etablieren möchten. Erstaunlich viele Manager haben selbst keine Vorstellung, wie sie den Erfolg einer Beratung feststellen oder gar bewerten sollen. Auch hier sind Sie also gefragt, dies im Gespräch zu klären.

Geeignete Fragen hierzu:

- | Woran merken Sie, dass der Zustand sich bessert?
- | Welche Informationen brauchen Sie von wem, in welcher Form, damit Sie merken, dass wir das Ziel erreicht haben?
- | Welche Informationen brauchen wir von Ihren Kunden/Angestellten/Führungskräften und in welcher Form?
- | Wie merkt Ihr Vorgesetzter, dass wir das Ziel erreicht haben?
- | Was wäre eine *akzeptable* Verbesserung und was eine *optimale*?

[Anfang der Seite](#)

### Wie können wir diese Ziele bewerten?

Was ist beispielsweise eine erfolgreiche Team-Mediation für eine Abteilung mit 8 Mitarbeitern in einem mittelgroßen Unternehmen (IT-Branche) wert? Was würden Sie sagen, wenn ich Ihnen zeige, dass eine *sehr konservative* Schätzung des betriebswirtschaftlichen Gewinns (bzw. vermiedenen Verlusts) für diese Mediation bei ca. € 50.000 – 100.000 liegt? Die Beratergruppe Neuwaldegg aus Wien hat einmal berechnet, dass pro Mitarbeiter, der konfliktbedingt ein Team verlässt mindestens € 35.000,- Kosten entstehen.

Warum also dem Unternehmen nicht in Aussicht stellen, dass Sie für, sagen wir einen Festpreis von € 5000,- oder € 10.000,- arbeiten? Oder Ihren Tagessatz von € 1000,- auf € 2000,- erhöhen? Es geht mir nicht darum, absolut "richtige" Zahlen zu produzieren, sondern darum, ein Gefühl für den Wert Ihrer Beratung zu entwickeln.

Diese Überlegungen sind ja auch der Grund, warum wir bei einem Kindergarten weniger Geld erwarten als bei einem Finanz-Konzern. Die finanzielle Wertschöpfung ist eben viel, viel geringer. (Das die gesellschaftlich bewertete Wertschöpfung leider auch als viel geringer angesehen wird, ist a) eine Schande und b) wird sich langfristig auch zu einem erheblichen finanziellen Problem entwickeln s. die wachsenden sozialen Kosten durch schlechten Bildungsstand, wachsende Gewalt etc.- aber das ist ein anderes Thema).

Hilfreiche Fragen für die Wertbestimmung:

- | Was würde passieren, wenn Sie nichts tun?
- | Wie ginge es Ihnen mit einem optimalen Ergebnis?
- | Was wäre der Unterschied für Sie persönlich, für die Organisation, für Ihre Abteilung?
- | Welchen Effekt hätte das auf die Stimmung, die Sicherheit, die Arbeitsatmosphäre?
- | Welchen Effekt hätte das auf die Produktivität, die Qualität der Ergebnisse?
- | Was wäre das schlimmste Ergebnis, wenn die Beratung versagt?
- | Was bedeutet das für Sie beruflich, persönlich?
- | Was kostet das Problem im Moment monatlich, jährlich?
- | Welchen Einfluss hat das Problem jetzt auf Ihren persönlichen, beruflichen, unternehmerischen Erfolg?

Abschließen: Fühlen Sie sich frei, Honorare „fließend“ zu vereinbaren und achten Sie darauf, dass Sie sich wohl fühlen mit der Honorarhöhe. Achten Sie auf Ihre „Bauchnachrichten“, die Sie auf wichtige Aspekte hinweist, die Sie vielleicht noch übersehen haben. Ich habe mal eine Honorarforderung im Projektvorschlag um ein paar Tausend Euro erhöht, weil die Beratung „dringend“ war, ich aber im Moment wenig Energie und Zeit frei hatte. Ich merkte, dass ich diesen Fall nur dann wollte, wenn die Bezahlung diesen Aspekt berücksichtigen würde. Mein Grundsatz in solchen Fällen ist, dass ich die gleiche innere Befriedigung haben möchte, egal, ob der Projektvorschlag angenommen wird (dann finanziell) oder nicht (dann zeitlich / energetisch). In diesem Fall hatte ich Glück: Mein Vorschlag wurde nicht angenommen.

Und weil dies oft gefragt wird: Die Tagessätze im Trainingsbereich beginnen bei € 300,- bis € 500,-, diese Sätze werden oft von „nebenberuflichen Trainern“ genommen (eine Mitarbeiterin einer Weiterbildungseinrichtung meinte einmal im Gespräch, dass der Herr Professor xy das „gleiche Seminarthema für € 200,- pro Tag“ anbiete.) Hauptberufliche Trainer verlangen im Durchschnitt um die € 1000,- bis € 2000,- pro Tag, und nach oben gibt es, wie so oft, keine Grenze. Seien Sie sich also der „Konkurrenz aus dem Aldi-Laden“ bewusst – aber orientieren Sie Ihre Honorarwünsche auf keinen Fall an diesen Anbietern.

[Anfang der Seite](#)