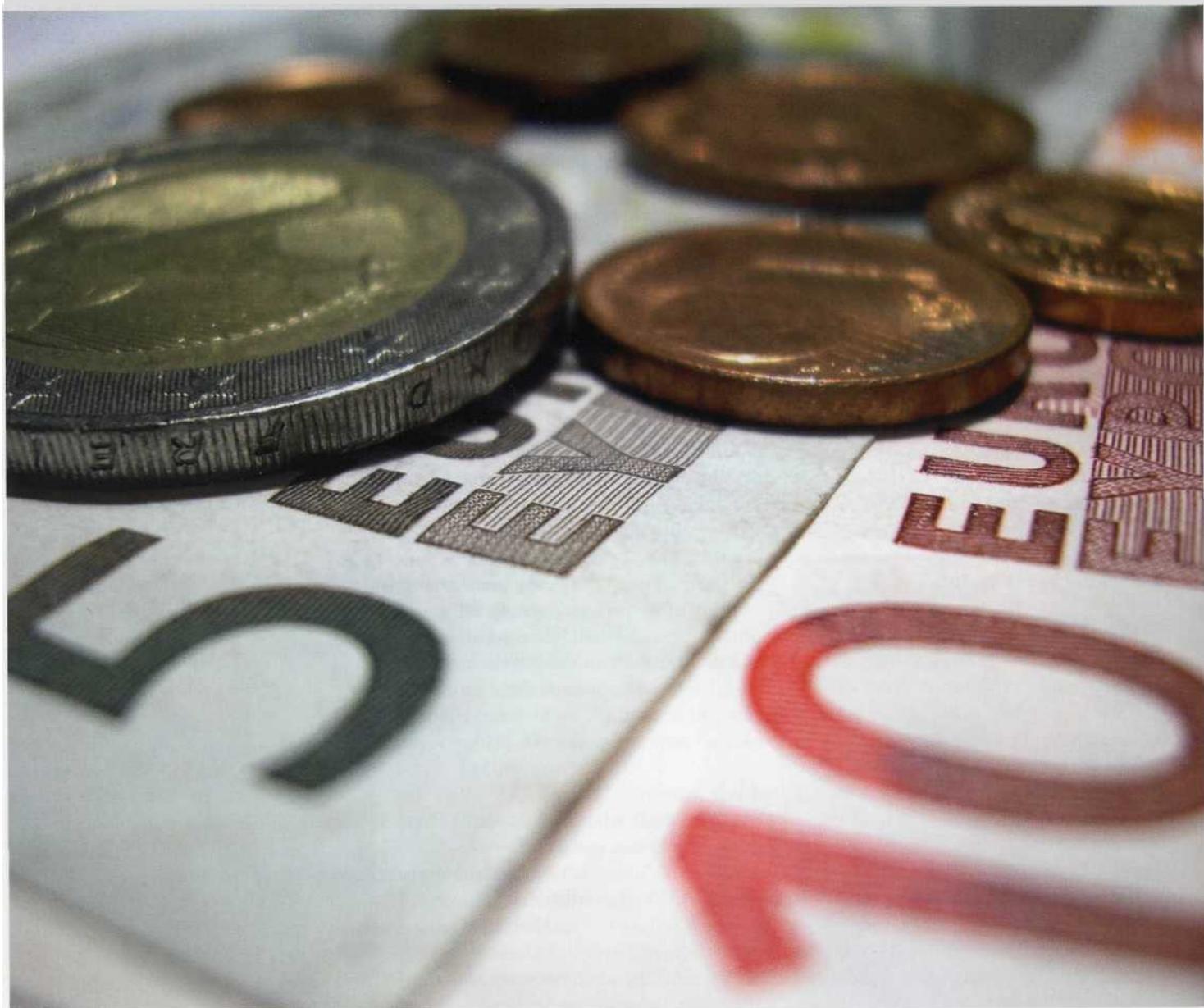


# Keine Chance für kleine Preise

HONORARE VON TRAINERN UND BERATERN



**Das Konzept ist entwickelt, die Inhalte stehen, nur die Frage nach dem Preis bleibt... Wie viel müssen Trainer und Berater für Seminare oder Beratung verlangen, um Gewinn bringend arbeiten zu können? Mit welchen Angeboten lassen sich hohe Margen erzielen? Und unter welchen Voraussetzungen ist eine Hochpreispolitik erfolgreich?**

**Preview:** • Nicht zu niedrig: Warum Trainer und Berater mindestens einen Tagessatz von 800 Euro verlangen sollten • Thema, Branche, Zielgruppe: Welche Faktoren das durchschnittliche Preisniveau bestimmen • Trainings zuspitzen: Wie Trainer auch in schlecht bezahlten Segmenten hohe Honorare erzielen • Aufstieg ins Hochpreissegment: Wie Trainer oder Berater von einer Positionierung als „anerkannter Experte“ profitieren • Kein Entgegenkommen: Warum Trainer und Berater ihre Preise mit Zähnen und Klauen verteidigen sollten

■ Welchen Preis verlange ich für meine Leistungen? Diese Frage zu beantworten, fällt vielen Trainern und Beratern schwer - insbesondere jenen, die neu im Geschäft sind und noch wenig Erfahrung mit dem Sich-selbst-Vermarkten haben. Ein Blick auf die Preise der Konkurrenz bietet hier kaum Orientierungshilfe, da auf dem Trainings- und Beratungsmarkt die (scheinbar) gleichen Leistungen zu völlig unterschiedlichen Preisen angeboten werden: Während Trainer Müller für seine Führungsseminare 2.000 Euro pro Tag verlangt und volle Auftragsbücher hat, bietet Kollege Mayer Führungsseminare für 800 Euro und findet trotzdem keine Kunden...

Dass Trainer und Berater oft keine klare Antwort auf die konkrete Preisfrage finden, liegt vor allem auch daran, dass viele von ihnen ihre Preise nicht generell kalkuliert haben. Also wissen sie auch nicht, welche Tagessätze sie erzielen müssen, um z.B. das

gewünschte Mindesteinkommen von 50.000 oder 100.000 Euro pro Jahr zu erzielen. Würden sie ihre Preise nüchtern kalkulieren, kämen selbstständige Trainer und Berater, die ausschließlich von diesem Geschäft leben - also nicht nur ihr Angestelltentgehalt aufzubessern — schnell zum Ergebnis: Sie müssen mindestens ein Tageshonorar von 800 Euro erzielen.

#### **Realistisch ist ein Mindest-Tagessatz von 800 Euro**

Wie es zu diesem Tagessatz kommt, zeigt ein Rechenbeispiel: Angenommen, als Trainer oder Berater peilen Sie ein zu versteuerndes Einkommen von 4.000 Euro pro Monat an. Dann sollte Ihr monatlicher Umsatz circa 8.000 Euro betragen. Schließlich müssen Sie die Büromiete zahlen, das Auto finanzieren, außerdem als Selbstständiger allein für Ihre Altersversorgung und Krankenversicherung sorgen. Auch das Marketing kostet Geld: z.B. die Pflege der Internetseite, der Druck von Prospekten, der Versand von Werbebriefen. Und als echter Profi sollte man zudem mindestens zwei, drei Mal pro Jahr auch selbst ein Fachseminar besuchen, damit die eigene Kompetenz nicht austrocknet. Schnell kommt so ein Betrag von 8.000 Euro zusammen, der pro Monat umgesetzt werden muss.

Ein Monat hat im Schnitt aber nur 18 Arbeitstage. Und von diesen sind circa acht für administrative Tätigkeiten, für die Pro-

duktentwicklung sowie für Marketing- und Akquiseaufgaben abzuziehen. Also verbleiben zehn Tage, an denen Sie als Trainer oder Berater Seminare halten bzw. beratend tätig sein können, um den Gesamtumsatz von 8.000 Euro einzufahren. Folglich sollte Ihr Tageshonorar mindestens 800 Euro betragen.

Dass Sie als Selbstständiger so kalkulieren müssen, ist vielen (Mitarbeitern Ihrer) Kunden nicht bewusst. Als Angestellte rechnen sie schlicht hoch: „Der Trainer verlangt 800 Euro pro Tag, und der Monat hat 22 Arbeitstage. Also verdient er im Monat über 17.000 Euro.“ Und selbstverständlich setzen sie den Umsatz in ihrer Überlegung mit dem Netto-Einkommen gleich. Dass dies eine Milchmädchenrechnung ist, sollten Sie erst gar nicht versuchen, den Kunden zu erläutern. Wer die eigenen Preise gegenüber dem Kunden mit seinen Kosten rechtfertigt, begibt sich in die Defensive und verhält sich wenig professionell. Arbeiten Sie lieber daran, Ihren Kunden erfolgreich zu vermitteln, dass Sie Ihr Honorar wert sind.

#### **Branche, Zielgruppe und Thema bestimmen den Durchschnittspreis**

Dabei gilt zunächst zu beachten: Für die verschiedenen Trainings- und Beratungsthemen sind auch verschiedene Preise üblich. So zahlen Unternehmen für Seminare, in denen es um das Vermitteln von Arbeitstechniken geht, in der Regel weniger

als für Führungsseminare. Für Sprachtrainings nehmen sie meist noch weniger Geld in die Hand. Auch von Branche zu Branche sind die durchschnittlichen Preisniveaus verschieden. In der Industrie und bei Dienstleistern wie Banken und Versicherungen sind z.B. höhere Tagessätze üblich als im Einzelhandel. Und schließlich spielt auch die Zielgruppe eine Rolle. Die Schulung ihrer Verkäufer lassen sich die Firmen z.B. in aller Regel mehr kosten, als die Weiterbildung der Produktionsmitarbeiter.

Deshalb lassen sich keine allgemein gültigen Aussagen darüber machen, welche Preise ein Trainer oder Berater verlangen und am Markt durchsetzen

kann. Mit Vorsicht zu genießen ist also eine Aussage, die ein Beraterverband vor einiger Zeit traf: Ab einem Tagessatz von 1.500 Euro sei es schwer, das gewünschte Honorar durchzusetzen. Denn für manche Marktsegmente gilt nun mal etwas anderes: Für Sprachtrainings beispielsweise erfordert schon ein Tagessatz von 800 Euro eine sehr überzeugende Verkaufsargumentation.

In anderen Feldern wiederum können 1.500 Euro zu niedrig kalkuliert sein, wie das Beispiel eines Trainers aus dem Rhein-Main-Gebiet zeigt, der sich auf die Zielgruppe Anlageberater, Wirtschaftsprüfer und Investmentbanker spezialisiert hat. Er sagt: „Wenn ich bei diesen Leu-

ten, die nur in der Kategorie Geld denken, für einen Tagessatz von unter 2.500 Euro arbeiten würde, dann nähmen sie mich nicht mehr ernst.“ Entsprechend gesalzen ist sein Preis.

### Wer sich spezialisiert, erhält mehr

All das zeigt: Der Preis, den Sie für Ihre Leistungen verlangen, ist aus Kundensicht stets ein relativer. Vergütet wird der je nach Branche und Umfeld individuell anders empfundene Wert, den eine Trainings- und Beratungsleistung für Kunden hat. Daraus erwächst für Sie als Trainer und Berater eine Chance: Die Relativität des Preises bedeutet, dass Sie durchaus auch höhere als die üblichen Preise nehmen können, wenn Sie einen höheren als den üblichen Wert bieten. Voraussetzung hierfür: Sie können Ihren (Noch-nicht-) Kunden im Verlauf des Verkaufsprozesses überzeugend darlegen, dass Sie ihnen einen entsprechenden „Mehr-Wert“ liefern.

Das illustriert das Beispiel eines Trainers aus Baden-Württemberg. Er bietet Präsentationsseminare an und erhält ein Honorar von 2.800 Euro pro Tag. Und nicht nur dies: Seine Kunden vergüten ihm zudem für jedes Seminar die Vor- und Nachbereitung mit einem halben Tagessatz, also mit 1.400 Euro. Obwohl Seminare zum Thema Präsentieren tendenziell eher schlecht bezahlt werden, kann der Trainer diese Honora-re durchsetzen.

Der Grund: Er hat sein Angebot spezialisiert und somit wertvoller gemacht. Der Trainer weckt und deckt eine ganz bestimmte Nachfrage. Denn er fokussiert sich auf die Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, die häufig neue technische Lösungen ihren Kollegen aus anderen Bereichen oder gar dem Vorstand präsentieren müssen. Eine weitere Zielgruppe von ihm sind die Vertriebsingenieure von Herstellern komplexer technischer

Investitionsgüter. Ihnen vermittelt er, wie sie Kunden die Problemlösungen ihres Unternehmens bildhaft und leicht verständlich erläutern. Die zugeschnittene Leistung lassen sich die Unternehmen dann auch gern etwas kosten.

### Im Rahmen des Möglichen: Ein Trainingstag für 3.600 Euro

Ein weiteres Beispiel: Ein anderer Anbieter aus dem Schwaben-ländle berät Zulieferer von Industrieunternehmen und trainiert deren Mitarbeiter darin, höhere Preise durchzusetzen. Er verlangt für einen Beratungstag 4.500 Euro und für einen Trainingstag 3.600 Euro. Zudem berechnet er für vorbereitende Arbeiten wie das Zuspitzen seines Trainingskonzepts auf das Unternehmen pauschal 1.800 Euro. Und auch er bekommt das geforderte Honorar. Denn die Industrieunternehmen haben in den vergangenen Jahren die Preise ihrer Zulieferer so stark gedrückt, dass Letztere auf Grund der gestiegenen Rohstoffkosten ihre Preise dringend wieder erhöhen müssen, um profitabel zu arbeiten. Der Trainer hat also bei seinen Zielkunden einen brennenden Punkt erwischt. Deshalb ist es diesen fast egal, was der Trainer kostet. Hauptsache, er löst ihr Problem.

Welche Preise Sie als Trainer oder Berater erzielen können, hängt also auch davon ab, inwieweit Sie bei Ihren Noch-nicht-Kunden das Gefühl erzeugen können: „Genau diesen Trainer/Berater mit diesem Angebot will ich haben.“ Und dies ist wiederum abhängig von Ihrer Kompetenz und davon, inwieweit sich diese in Ihren Selbstaussagen und Ihrer Selbstvermarktung widerspiegeln.

Kennzeichnend für Trainer, die eine klare Kauf- und Preisargumentation haben, ist: Sie haben ihre Stärken klar analysiert und ihre Zielgruppen klar definiert. So gibt es zum Beispiel in fast jeder Branche Trainer- und Beratergurus, die außerhalb der Branche - salopp formuliert

## Diese Faktoren bestimmen den Seminarpreis

	Eher hochpreisig	Eher tiefpreisig
Inhalt	Vertriebsschulung	PC-Training
Branche	Banken und Versicherungen	Einzelhandel
Zielgruppe	Firmenkunden	Selbstzahler
Teilnehmer	Manager	Lagerarbeiter
Bedeutung für Unternehmenserfolg	Vertriebssteuerung	Work-Life-Balance
Komplexität des Themas	Spezialthema wie „Mitbewerbern Kunden abjagen“	Standardthema wie „Erfolgreich verkaufen“
Brisanz des Themas	„Mitarbeiter führen in Zeiten von Personalabbau“	„Mitarbeiter führen“

Quelle: Bernhard Kuntz



**Der Autor:** Bernhard Kuntz ist spezialisiert auf die Beratung von Trainingsanbietern und Beratungsfirmen in puncto Redaktion, PR und Marketing. Er ist Autor der Bücher „Die Katze im Sack verkaufen“ und „Fette Beute für Trainer und Berater“, die beide im Bonner Verlag manager-Seminare erschienen sind. Kontakt: [www.bildung-verkaufen.de](http://www.bildung-verkaufen.de)

- „kein Schwein kennt“. Auch unter ihren Trainer- und Beraterkollegen sind sie weitgehend unbekannt, da sie sich zum Beispiel nicht in den Weiterbildungsmedien präsentieren. Hieran haben diese Anbieter, die in der Regel hohe Tagessätze erzielen und sehr profitabel arbeiten, auch kein Interesse. Schließlich sind ihre Zielgruppen nicht Personaler, Trainer und Berater, sondern zum Beispiel Druckereien, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Ingenieurbüros oder Zahntechniker.

#### Den Ruf als „Experte für...“ aufbauen - und profitieren

Ab einem bestimmten Preisniveau lassen sich Honorare nicht mehr rational begründen. Sie sind nur noch Ausdruck dessen, dass der betreffende Trainer und Berater in den Augen seiner Zielgruppe für ein Thema „der Experte“ ist, weshalb viele Kunden für sich entscheiden: „Wenn ich schon ein Training besuche, dann nur bei dem Besten - koste es, was es wolle.“ Dieses Phänomen lässt sich nicht nur bei Firmenkunden beobachten, sondern auch bei Privatkunden: Im Privatkundensektor gibt es Tanz- und Meditationstrainer, die für ein Seminar fünfstellige Gagen erhalten.

Natürlich muss nicht jeder Trainer in der Liga spielen, in der sich ein Sprenger, ein Malik, ein Simon oder Seifert bewegt. Auch mit kleineren Brötchen lässt sich ein Expertenstatus aufbauen. In jeder Stadt gibt es einen Bäcker, der anerkanntermaßen die besten Brote oder Kuchen der Stadt backt. Also könnte Ihr Ziel auch lauten: „Ich will der anerkannt beste Berater für kleine und mittelgroße Unternehmen in Buxtehude werden.“ Denn auch ein solcher Status garantiert, dass Sie einen gewissen „Expertenbonus“ auf Ihren Preis draufsetzen können.

Wie auch immer - es ist auf alle Fälle erwägenswert, sich die Kompetenz anzueignen und sich den Namen in einer Zielgruppe

aufzubauen, der es einem erlaubt, höhere Honorare als den Mindestpreis zu nehmen. Die höheren Honorare versetzen Sie in die vorteilhafte Position, weniger Seminare oder Beratungen im Jahr durchzuführen zu müssen, um Ihr gewünschtes Einkommen zu erzielen. Die gewonnene Zeit können Sie dann in Ihre Weiterbildung, in die Weiterentwicklung Ihrer Produkte und in die Pflege Ihrer Kundenbeziehungen investieren. Zudem können Sie in der gewonnenen Zeit Artikel oder Bücher schreiben und Vorträge halten. So bauen Sie den Kompetenzvorsprung zu Ihren Mitbewerbern aus und festigen Ihren Ruf. Das hat den Vorteil, dass potenzielle Kunden häufiger aus eigener Initiative bei Ihnen anrufen.

#### Im gehobenen Preissegment Kunden positiv überraschen

Eine Positionierung im gehobenen Preissegment hat aber noch einen weiteren Vorteil: Der so positionierte Trainer kann seinen Kunden mehr „kostenlose“ (das heißt im Preis einkalkulierte) Serviceleistungen bieten - z.B. eine Beratung am Telefon, wenn's klemmt. Oder eine Checkliste, mittels derer die Kunden prüfen können, inwieweit sie das im Seminar Gelernte auch tatsächlich im Arbeitsalltag umsetzen. Der „hochpreisige“ Trainer kann seine Kunden also immer wieder positiv überraschen, was zu einer höheren Kundenbindung und zu mehr Empfehlungen führt.

Klar sollte aber sein: Bei Angeboten im oberen Preissegment erachten die Kunden ein gewisses Maß an Service als selbstverständlich. Das musste ein Münchner Trainer bitter erfahren, der für Führungstrainings bei einem Industriekunden immerhin ein Tageshonorar von 1.950 Euro kassierte. Eines Tages kam er auf die wirre Idee, seinem Kunden für jede kopierte Seite der Trainingsunterlagen 50 Cent zu berechnen. Darüber war der Kunde so verärgert, dass er dem Trainer im folgenden Jahr keinen Auftrag mehr erteilte.

#### Preise mit Zähnen und Klauen verteidigen

Ganz gleich jedoch, Welch zwingende Nachfrage Sie beim Kunden ansprechen, Welch ausgezeichneten (Experten-)Ruf Sie genießen und welche Serviceleistungen Sie inklusive bieten - irgendwann hört jeder hochpreisige Trainer einen Satz wie: „Ihr Angebot klingt wirklich interessant. Trotzdem sind Ihre Preise 30 Prozent höher als die Ihrer Mitbewerber. Da müssen Sie mir schon etwas entgegenkommen.“

Gegen diesen Einwand sollten Sie „säurefest“ sein, wie der Vertriebsberater und -trainer Peter Schreiber aus Ilsfeld Verkäufern von Investitionsgütern in seinen Seminaren immer wieder eintrichtert. Statt sich in Preisverhandlungen zu verstricken, gilt es den Einwand zu nutzen, um noch einmal die Argumente zum Kauf aufzuzählen: „Stimmt. Meine Preise sind etwas höher, weil ich... Deshalb kann ich Ihnen garantieren, dass.... Außerdem bin ich...“.

Und abschließend können Sie beispielsweise sagen: „Selbstverständlich können Sie auf diese Vorzüge verzichten und einen Feld-Wald-und-Wiesen-Trainer engagieren, der billiger ist. Dann aber sollten Sie damit rechnen, dass...“ Wer so argumentiert und seinen Kunden signalisiert: „Ich hätte Ihren Auftrag zwar gerne, aber ich muss ihn nicht haben“, wird merken, dass vielen Kunden der Preisunterschied plötzlich nicht mehr so wichtig ist. Denn selbstverständlich wollen sie auf die genannten Vorzüge nicht verzichten.

Wer indes ohne großen Widerstand seinen Preis senkt, begibt sich auf dünnes Eis. Denn den Interessenten beschleicht dann leicht das Gefühl: „Der hat's versucht. Der wollte mich über den Tisch ziehen.“ Er beginnt also an der Integrität und Kompetenz des Anbieters zu zweifeln. Deshalb sollte der Trainer seinen Preis mit Zähnen und Klauen verteidigen und nur von ihm abrücken, wenn ihm der potenzielle Kunde eine Kompensation anbietet. Zum Beispiel einen umfangreicheren Trainings- oder Beratungsauftrag. Oder er willigt ein, dass die Seminare in den Sommermonaten stattfinden, also dann, wenn die Auftragslage in der Regel eher maut.

Bernhard Kuntz •

## Service

### Buchtipps

- Beatrix Stahlmann und Ralf Muskatewitz: **Selbstständig als Trainer - Ein Existenzgründungsbeispiel für Praktiker.** managerSeminare, Bonn 2006, ISBN 3-936075-16-6, 49,90 Euro.

Die Autoren präsentieren einen ausführlichen Leitfaden für Trainer, die ein Bildungsunternehmen auf- bzw. umbauen wollen. Im Rahmen eines konkret durchgerechneten Gründungsbeispiels liefern die Autoren eine Anleitung für die Kalkulation von Seminarpreisen.

- Bernhard Kuntz: **Fette Beute für Trainer und Berater.** managerSeminare, Bonn 2006, ISBN 3-936075-43-3, 49,90 Euro.

Von der Positionierung auf dem Markt über die Marketingstrategie bis zur Argumentation im Verkaufsgespräch beschreibt das Buch, wie Bildungs- und Beratungsanbieter das Interesse von Kunden wecken und diese zur Kaufentscheidung führen. Weitergehende Honorarbeispiele sind allerdings nicht im Buch enthalten.