

Wie Freiberufler ihren Preis bestimmen

Kein anderes Thema bringt Berater so in Verlegenheit wie das der Honorare. Oft fehlt es ihnen an überprüfbaren Verkaufsargumenten. Auch können sie ihre Preise nicht immer begründen.

Von **Bernhard Kuntz***

Gäbe es für meine Leistungen doch eine Gebührenordnung wie für Rechtsanwälte, Architekten und Steuerberater. Dann hätte ich wenigstens eine Orientierung." Diesen geheimen Wunsch hegen viele selbständige IT- und Unternehmensberater, Coaches und Management-Trainer. Ihre Leistungen werden im Markt zu völlig unterschiedlichen Konditionen angeboten und auch bezahlt. So hat Trainer Müller volle Auftragsbücher, obwohl er einen Tagessatz von 1600 Euro berechnet. Trainer Mayer dagegen, der eine vergleichbare Leistung für den halben Preis anbietet, findet keine Kunden.

Viele Berater agieren bei der Preisgestaltung auch deshalb unsicher, weil sie ihre Honorare nie betriebswirtschaftlich kalkuliert haben. Sie arbeiten nach der Maxime: „Mal sehen, was der Markt hergibt.“ Würden sie ihre Preise nüchtern kalkulieren, kämen sie rasch zu dem Ergebnis: Mein Tageshonorar muss mindestens 800 Euro betragen. Das sei anhand eines Rechenbeispiels illustriert.

Tagessatz von mindestens 800 Euro

Angenommen Sie möchten als „Einzelkämpfer“ pro Monat ein zu versteuerndes Einkommen von 4000 Euro erzielen. Dann sollte Ihr monatlicher Umsatz zirka 8000 Euro betragen. Sie müssen beispielsweise ein Büro unterhalten, ein Auto finanzieren und für Ihre Altersvorsorge und Krankenversicherung aufkommen. Auch das Marketing kostet Geld - zum Beispiel die Pflege der Internet-Seite, das Drucken von Prospekten oder das Versenden von Werbebriefen. Und als echter Profi wollen Sie mindestens zweimal, dreimal pro Jahr ein Fachseminar besuchen, damit Ihre Kompetenz erhalten bleibt oder steigt. Schnell kommen Sie so auf einen Betrag von 8000 Euro, den Sie pro Monat erzielen müssen.

Ein Monat hat im Schnitt nur 18 Arbeits-



tage. Hiervon gehen nochmals zirka acht für administrative Tätigkeiten, Produktentwicklung sowie Marketing- und Akquiseaufgaben verloren. Unterm Strich bleiben zehn Tage, an denen Sie als Berater arbeiten und den monatlichen Gesamtumsatz von 8.000 Euro einfahren können. Folglich sollte Ihr Tageshonorar mindestens 800 Euro betragen.

Dass Sie als Selbständiger so kalkulieren müssen, weiß der Kunde nicht. Dort vergleichen die Mitarbeiter einen freiberuflich tätigen Consultant mit sich selbst und kommen zu der einfachen Rechnung: „Der verlangt 800 Euro am Tag, und der Monat hat 22 Arbeitstage. Also nimmt er monatlich 17.000 Euro ein.“ Auch über die Kosten und Abzüge bei Freiberuflern machen sich Festangestellte ein falsches Bild. Nicht selten setzen sie den Umsatz einfach mit dem Nettoeinkommen gleich.

Dass die Wirklichkeit anders aussieht, sollte der Freiberufler gar nicht erst versuchen zu erklären. Man glaubt ihm ohnehin nicht. Außerdem begibt er sich dann freiwillig in die Defensive. Besser arbeitet er daran, dem Kunden zu vermitteln, dass er sein Honorar wert ist.

„Teuer“ ist relativ

Für verschiedene 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. Und bei den Trainings kommt es zudem darauf an, ob etwa die Produktionsmitarbeiter geschult werden, was wenig kosten darf, oder die Verkäufer, was etwas teurer sein kann. Von Branche zu Branche variieren zudem die

Preisniveaus: Im Einzelhandel etwa sind niedrigere Tagessätze als in der Industrie oder bei Dienstleistern üblich.

Es lassen sich also keine allgemeingültigen Aussagen darüber machen, welche Preise ein Trainer oder Berater verlangen und am Markt durchsetzen kann. Mit Vorsicht zu genießen sind Aussagen, wie sie ein Beraterverband vor einiger Zeit traf: Ab einem Tagessatz von 1500 Euro sei es schwer, das gewünschte Honorar durchzusetzen. In Wirklichkeit gibt es Marktsegmente, in denen schon ein Tageshonorar von 800 Euro eine sehr überzeugende Verkaufsargumentation erfordert. Und in anderen Marktsegmenten machen Sie sich lächerlich, wenn Sie „nur“ einen Tagessatz von 1500 Euro fordern. Das gilt etwa, wenn Sie die oberen Führungskräfte eines Konzerns coachen möchten oder wenn die Zielkunden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind, die selbst hohe Tagessätze veranschlagen.

Jedes Honorar ist möglich, wenn ...

Der Preis, den Freiberufler für ihre Leistungen abrufen können, ist also aus Kundensicht stets eine relative Größe. Oder anders formuliert: Sie können jeden Preis verlangen, solange Nachfrage besteht und die Argumente gut sind.

Ein Beispiel: Ein Präsentationstrainer aus Baden-Württemberg fordert für seine Seminare ein Tageshonorar von 3200 Euro - und erhält es. Doch nicht nur das: Seine Kunden vergüten ihm zudem für jedes Seminar die Vor- und Nachbereitung mit einem halben Tagessatz, also 1600 Euro. Dabei werden Seminare zum Thema Präsentationen tendenziell eher schlecht bezahlt. In diesem Fall ist das anders, weil der Trainer von Haus aus Elektroingenieur ist und sich auf die Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen spezialisiert hat. Diese brauchen fachkundige Hilfe, um neue technische Lösungen fachfremden Kollegen oder gar dem Vorstand präsentieren zu können.

Eine weitere Zielgruppe sind für ihn die Vertriebsingenieure von Herstellern komplexer technischer Investitionsgüter. Ihnen vermittelt er, wie sie Kunden die Lösungen ihres Unternehmens bildhaft und leicht verständlich erläutern und verkaufen können.

Noch ein Beispiel: Ein Anbieter berät Zulieferer von Industrieunternehmen, wie sie höhere Preise bei ihren Kunden durchsetzen können. Er verlangt für einen Beratungstag 5200 Euro. Zudem lässt er sich das Vorbereiten der Beratungen pauschal mit 2600 Euro vergüten. Und dieses Honorar bekommt er. Der Grund: Die Zulieferer sind in Not. Die Industrieunternehmen ha-

ben sie so stark unter Druck gesetzt, dass sie nach dem jüngsten Anstieg der Rohstoffpreise nicht mehr profitabel arbeiten können. Sie müssen ihre Preise erhöhen. Diesen Unternehmen ist fast egal, was der Berater kostet - Hauptsache, er löst ihr Problem.

Kaufargumente für die Kunden

Welche Preise ein Freiberufler erzielt, hängt also auch davon ab, ob er bei seinen Zielkunden das Gefühl erzeugen kann: Genau diesen Berater muss ich haben! Und das ist nicht nur von der Kompetenz abhängig, sondern auch von der Selbstvermarktung.

Und hier fängt das Problem an. Obwohl sich viele Berater für kompetent halten, können sie ihre potenziellen Kunden nicht überzeugen. Sie haben es versäumt, aus ihrer Biografie nachprüfbare Argumente abzuleiten, warum Unternehmen sie und keinen Mitbewerber engagieren sollten.

Das Beispiel eines auf die Finanzbranche spezialisierten Management-Trainers und -Beraters aus München zeigt, wie es anders geht. Er schreibt auf seiner Website unter der Überschrift „Acht Gründe, warum Sie mich kontaktieren sollten“. Der Berater nennt seinen potenziellen Kunden ganz klare, aus seiner Biografie abgeleitete und damit nachprüfbare Gründe, warum sie ihn engagieren sollten. Und mit ihnen begründet er auch seinen Preis - 2500 Euro pro Trainings- und 3000 Euro pro Beratungs- oder Coaching-Tag.

Kennzeichnend für Berater, die eine so klare Kauf- und Preisargumentation haben, ist: Sie haben ihre Stärken analysiert und

Festangestellte haben ein falsches Bild vom Freiberufler.

ihre Zielgruppen klar definiert. So gibt es zum Beispiel in fast jeder Branche Trainer- und Beratergurus, die außerhalb der Branche „kein Mensch kennt“. Auch unter ihren Berufskollegen sind sie weitgehend unbekannt, da sie sich zum Beispiel in den Branchenblättern nicht präsentieren. Hieran haben diese Anbieter, die in der Regel sehr profitabel arbeiten, auch kein Interesse. Denn ihre Zielgruppe sind nicht die Berufskollegen, sondern zum Beispiel Logistikunternehmen, Druckereien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Ingenieurbüros. Ab einem gewissen Preisniveau sind Honoraire nicht mehr rational begründbar. Sie

sind nur noch ein Ausdruck dessen, dass der betreffende Berater in den Augen seiner Zielgruppe für sein Thema „der Experte“ ist, weshalb viele Kunden sich für ihn entscheiden: „Wenn wir schon einen Berater ins Haus holen, dann diesen“, heißt es dann.

„Der anerkannte Experte für ...“ zu werden, das sollte das Ziel Ihrer Selbstvermarktung sein! Sie müssen ja nicht gleich zum weltweit anerkannten Guru avancieren. In jeder Stadt gibt es einen Bäcker, der die besten Brote oder Kuchen backt. Also könnte Ihr Ziel lauten: Ich will der anerkannte Experte für ... zu werden.

Ziel muss sein, der „anerkannte Experte für ...“ zu werden.

kannt beste Berater für kleine und mittlere Unternehmen in einer Region oder zu einem Thema werden.

Wäre es nicht erstrebenswert, sich in der angepeilten Zielgruppe einen solchen Namen aufzubauen, dass man statt 160 Beratungstagen pro Jahr für 800 Euro eventuell 80 Beratungstage für 1600 Euro verkaufen kann? Dann ist zwar der Umsatz und vermutlich auch der Gewinn unterm Strich weitgehend derselbe. Der Vorteil ist aber: Je weniger Zeit Sie in Trainings oder Beratungen verbringen, umso mehr Zeit bleibt Ihnen für die Weiterbildung, das Weiterentwickeln des eigenen Angebots und die Pflege der Kundenbeziehung.

Die gewonnene Zeit lässt sich auch nutzen, um Artikel oder Bücher zu schreiben und Vorträge zu halten, die den eigenen Ruf festigen. So kann der Freiberufler seinen Kompetenzvorsprung vor der Konkurrenz kontinuierlich ausbauen. Außerdem lässt sich darauf hinarbeiten, dass der Ruf als Experte für ein bestimmtes Thema immer weiter geschrägt wird. Das hat den Vorteil, dass potenzielle Kunden häufiger aus eigener Initiative bei Ihnen anrufen. Zudem haben Sie, wenn Sie selbst bei (Noch-nicht-) Kunden vorsprechen, ein anderes Entrée als ein Unbekannter.

Wenn Ihr Markt einmal einbricht, können Sie immer noch Ihre Preise senken und Kollegen, die im niedrigeren Preissegment arbeiten, aus dem Markt drängen. Dagegen können sich diese nur schwer wehren. Denn sie verfügen nicht über Ihre Kompetenz und haben keinen Spielraum, um ihre Preise weiter zu senken. (am,

***Bernhard Kuntz** ist Buchautor zu Themen rund um Marketing und Karriere.