

HONORARE VERHANDELN

Der Preis für Persönlichkeit

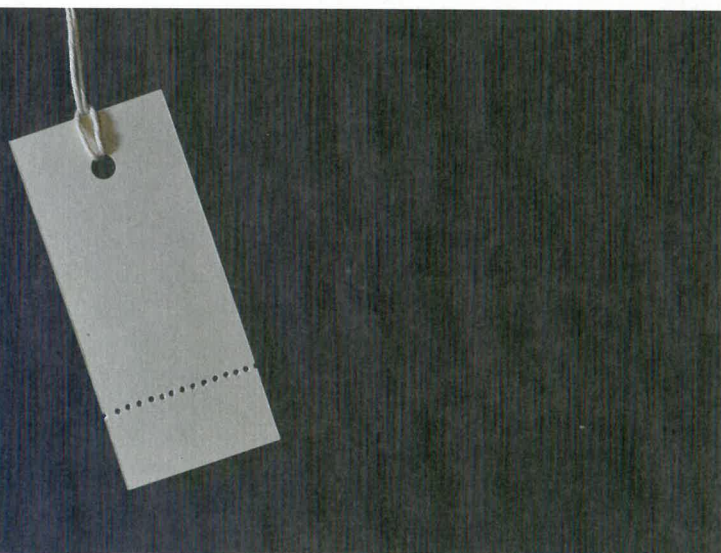


Foto: Miguel A. Padriñán/Pixabay.de

Was darf ein Seminar kosten? Wie viel Geld ist mein Angebot wert? Wie schaffe ich es, meine Honorar- und Preisvorstellungen durchzusetzen? Das sind Fragen, die sich Weiterbildungsprofis immer wieder stellen.

Häufig herrscht Unsicherheit darüber, wie viel Geld Trainerinnen, Berater und Coaches für ihre Leistungen verlangen dürfen oder sollten – ein Umstand, der die Verhandlungen mit Auftraggebern häufig zu einem zähen und unbefriedigenden Erlebnis werden lässt. Doch das muss nicht so sein. Mit einer guten Vorbereitung, der Überzeugung des eigenen Selbstwertes und einigen kleinen Kniffen können Preisverhandlungen sogar richtig Spaß machen.

In kaum einer Branche sind Preisniveaus so unterschiedlich und individuell wie bei Trainerinnen, Coaches und Beratern – oder zählen persönliche Qualifikationen und Erfahrungen sowie Branchen- und Insiderwissen so sehr. Und im Gegensatz zu physischen Produkten lassen sich Eigenschaften und Leistungen auch kaum vergleichen. Das Produkt ist in weiten Teilen die Trainerin, der Coach oder Berater selbst. Die Preisverhandlung beruht, gerade bei neuen Projekten und Auftraggebern, auf Vorschusslorbeeren, Reputation und menschlichen Aspekten. Was zählt, sind Vertrauen, Kom-

petenzanmutung und das harmonische Miteinander in der Anbahnungsphase, zu der auch die Preisverhandlung gehört. Eine Preisverhandlung über einen Tagessatz für ein Training ist somit etwas völlig anderes als der Kauf eines Autos oder einer Software. Sie ist ein entscheidender Teil des gesamten Akquise- und Leis-

tungsprozesses, beweist die kommunikativen Fähigkeiten des Trainers oder der Beraterin und ist somit auch sehr entscheidend für dessen bzw. deren Erfolg oder Misserfolg.

Anders ausgedrückt: Wer als Trainer oder Beraterin Preise nicht geschickt und eloquent verhandeln kann, riskiert, mit dem eigenen Business zu scheitern oder zumindest an finanzieller Zufriedenheit und Lebensqualität, die man sich als Selbstständiger von seinem Geschäft verspricht, einzubüßen. Und hier beginnt auch schon die eigentliche Verhandlung: Was bin ich (mir) wert? Wie hoch sind meine Ansprüche? Wie groß ist mein Anteil zur Lösung des Problems des Auftraggebers?

Den eigenen Wert ermitteln

Bevor ein Weiterbildungsprofi mit einem Auftraggeber verhandelt, sollte er erst mal mit sich selbst verhandeln. Hier kann er schon mal üben, denn der innere Dialog zwischen dem, was sein soll, und dem, was der Markt hergibt, gleicht nicht selten dem tatsächlichen Ablauf eines Verhandlungsgesprächs. Die eigenen Argumente, lieber den Preis zu senken, statt auf einen vermeintlich lukrativen Auftrag zu verzichten, sind meist die, die der Verhandlungspartner ebenso vortragen könnte: Wettbewerber „XY“ ist billiger. Außerdem haben die das bestimmt nicht im Budget. Warum sollte jemand einen so hohen Preis bezahlen? So viel ist das ja auch

nicht wert. Warum sollte der Auftraggeber gerade mich beauftragen? Und so weiter und so fort. Wer auf diese Fragen Antworten findet und so mit sich selbst im Reinen ist, kann dann auch leichter seinen Mann oder seine Frau stehen, wenn die Verhandlungssituation real wird.

Es geht somit um nichts Geringeres als um die eigene Positionierung und damit um den kreierte und nach außen dargestellten Selbstwert. Aspekte der eigenen Ausbildung, der Qualifikationen, Lebens- und Branchenerfahrungen spielen dabei eine ebenso wichtige Rolle wie die eigene Einzigartigkeit. Eine Positionierung ist für Trainerinnen und Berater somit mehr als ein Instrument des Marketings und der Selbstinszenierung, sie ist Teil der Vorbereitung für Preisverhandlungen. Preise und Argumente, die man vor sich selbst rechtfertigen kann, lassen sich auch dem Auftraggeber gegenüber leichter durchsetzen.

Den strategischen Nutzen herausarbeiten

Neben den eigenen Qualifikationen gilt es natürlich auch, die geforderte Leistung genauer zu betrachten: In der Branche ist bekannt, dass ein Computerkurs oder ein Buchhaltungsseminar weniger kostet als ein Vertriebstraining, ein Change-Management-Projekt oder eine Digitalisierungsberatung. Je mehr Strategie in einem Angebot steckt

– und je weniger rein kognitive Fähigkeiten – desto hochpreisiger lässt es sich anbieten, zumal Strategie auch immer bedeutet, dass am langen Ende eine hohe Rendite für den Auftraggeber zu erwarten ist. Es gehört somit zur Vorbereitung auf eine erfolgreiche Preisverhandlung, den eigenen strategischen Nutzen herauszuarbeiten. Welches Problem löse ich wirklich? Welche Rendite lässt sich mit meinem Wissen erzielen? Und warum habe ich, und nur ich, genau dieses Wissen, das der Auftraggeber gerade jetzt braucht? Warum bin ausgerechnet ich die Lösung für sein Problem? Und um ein Problem handelt es sich dabei in der Regel – eine Tatsache, die nicht als „Herausforderung“ verharmlost werden sollte.

Zu diesem Schritt gehört übrigens auch, sich in das Gegenüber hineinzudenken: Was ist dessen Schmerz? Wie tickt es in seiner Funktion und Rolle, wie als Entscheider und als Mensch? Diese Informationen gilt es zu beschaffen. Und dank Xing, LinkedIn und Co. sind sie auch leicht zu bekom-

men – ebenso wie Kenntnisse über den Markt und den Wettbewerb, an denen es auch nicht fehlen sollte.

Fragen, die es hier zu klären gilt, sind u.a.: Wer sind potenzielle Mitbietende? Wer kennt die Branche und das Thema vermeintlich ebenso gut wie ich? Was unterscheidet mich von diesen Marktbegleitern? Recherche und Klarheit sind hier die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Zu Letzterer gehört im Übrigen auch die Frage, an welcher Stelle eine Einigung scheitern darf und sollte. Einen Mindestpreis zu definieren, ist dabei ebenso wichtig, wie eigene Prinzipien, Qualitätsansprüche und Herangehensweisen festzulegen – immer davon ausgehend, dass sich Preise vielleicht auch herumsprechen und Kompromisse, die ein Weiterbildungsprofi einmal eingegangen ist, schnell zur Regel werden. Geredet und verglichen wird immer – nicht nur bei Äpfeln und Birnen.

Flexibilität durch Zusatzoptionen

Doch während ein Apfel immer ein Apfel, eine Birne eine Birne und eine Software eine Software bleibt, haben die meisten Weiterbildner viel mehr zu bieten als die Leistung, die sich hinter einem bestimmten Tagessatz verbirgt. Diese „Add-ons“ sollten Trainerinnen, Coaches und Berater bei Preisverhandlungen immer im Hinterkopf haben, denn schließlich handelt es sich nicht in erster Linie um einen Kampf um Zahlen, sondern vielmehr um ein Ringen um die beste Lösung. Wer sich nur auf Zahlen, seien es Tagessätze oder Honorare, festlegt, vergibt viel Potenzial. Zumal es bei der Beauftragung eines Trainers, Coaches oder einer Beraterin um eben jene Lösungskompetenz geht, intelligente und kreative Wege aufzuzeigen. Wer Lösungen auch in verfahrenen Situationen anzubieten hat, qualifiziert sich

Preise und Argumente, die man vor sich selbst rechtfertigen kann, lassen sich auch dem Auftraggeber gegenüber leichter durchsetzen.

zusätzlich, beweist kommunikatives Geschick und Fortune. Preisverhandlungen sind also ideal, um die eigene Kompetenz und Produktpalette zu zeigen, die nicht selten von einem Skript oder Whitepaper über digitale Lernprogramme bis hin zum Nachsorge- und Transformationscoaching reicht.

Zusatzoptionen könnten demnach z.B. sein: Eine Stunde inkludiertes Coaching für die Teilnehmenden im Nachgang des Trainings, ein Jahr kostenfreier Zugang zum Online-Mentoring, ein Buchpaket oder ein besonders individuelles Skript. Sie können dabei helfen, Rabatte zu vermeiden – oder geben auf andere Weise Handlungsspielraum. So kann das Honorar z.B. auch tatsächlich günstiger ausfallen, sofern zusätzliche Produkte erworben werden – vielleicht durch die Teilnehmenden selbst oder das Unternehmen, von dem der Auftrag kommt. Hier gilt: Wer viele Produkte hat, kann in der Verhandlung flexibler agieren und das eigene Angebot aufwerten. Kosten können geteilt oder auf verschiedene Budgets des Auftragge-

bers aufgeteilt werden – ein Teil kommt vielleicht aus dem Marketing-, ein anderer aus dem HR-Budget.

Doch nicht nur Add-ons, auch Zahlungsziele, erfolgsabhängige Komponenten oder bestimmte Kennzahlen schaffen Spielraum in der Verhandlung. Entscheidend ist immer, dass beide Seiten profitieren, beide mit dem Ergebnis leben können und das Problem des Auftraggebers tatsächlich gelöst wird. Denn: Nur gelöste Probleme sind ihr Geld wert und führen durch Empfehlung zu weiteren Aufträgen.

Erwartungen entschlüsseln

Doch um das Problem zu lösen, muss der Weiterbildungsprofi erst einmal den sich anbahnenden Auftrag an Land ziehen – und das tut er in der Regel nur, wenn er die Erwartungen des potenziellen Auftraggebers kennt. Um sie zu entschlüsseln, ist es von unschätzbarem Wert, zu wissen, wie der potenzielle Auftraggeber auf das eigene Angebot beziehungsweise die

eigene Person aufmerksam geworden ist. Wurde man empfohlen, hat der Empfehlungsgeber bzw. die Empfehlungsgeberin sicherlich bestimmte Informationen weitergegeben: Preise, Charaktereigenschaften, methodische Herangehensweisen oder Erfolgsgeschichten. Hierauf aufzubauen, argumentativ und mit konkreten Bezügen und Gemeinsamkeiten zum zu verhandelnden Projekt, schafft eine valide Vertrauensbasis, die den Preis in den Hintergrund treten lässt. Es gilt: Wer empfiehlt, weckt Erwartungen. Es ist sinnvoll, als Empfohlener diesen Erwartungen weitgehend zu entsprechen.

Etwas anders sieht es aus, wenn der Verhandlungspartner durch Eigenrecherche bzw. die Website des Trainers, der Beraterin oder des Coachs auf ein Weiterbildungsangebot aufmerksam geworden ist. Dann gilt es vor allem, sich seiner eigenen Marke und Darstellung entsprechend zu präsentieren. Brüche im Auftreten sind unplausibel, sorgen für Widersprüche, die meist unangesprochen auch den Preis reduzie-

ren können – und zudem nicht selten allerlei Störgefühle sowie eine negative Verhandlungsatmosphäre hervorrufen.

Emotion schlägt Ratio

Solche Störgefühle gilt es unbedingt zu vermeiden. Denn: Emotion schlägt Ratio. Sympathie ist wichtiger als das

reine Argument. Der Auftraggeber entscheidet gerade bei Trainerinnen, Coaches und Beratern über die Person, nicht (allein) über die Leistung. Deswegen ist es wichtig, seine eigenen Emotionen im Griff zu behalten und bei Einwänden nicht gleich be-

leidigt zu sein. Ein zu niedriges erstes Preisangebot ist nicht immer ein persönlicher Affront und schon gar keine Majestätsbeleidigung. Wer ruhig, sachlich, gelassen und humorvoll bleibt und jedes Gegenargument nutzt, um die eigene Kompetenz zu beweisen – auch in kommunikativer Hinsicht –, und so zur Lösung beiträgt, gewinnt.

Manchmal hilft es schon, sich vor einer Verhandlung den Umstand ins Gedächtnis zu rufen:

31. Internationale Fachmesse und Kongress

Europe's #1
in digital learning

LEARNTEC

4. – 6. Juni 2024
Messe Karlsruhe

Das Event des Jahres
zum digitalen Lernen und Arbeiten.

learntec.de

messe
— karlsruhe

Bei Preisverhandlungen ist es wichtig, seine eigenen Emotionen im Griff zu behalten. Ein zu niedriges erstes Preisangebot ist nicht immer ein persönlicher Affront und schon gar keine Majestätsbeleidigung.

Wer handelt, egal auf welcher Seite, trägt zur Atmosphäre bei und kann eigene Akzente setzen. Die Kunst der Preisverhandlung erfordert Geduld, Geschick und eine Kombination aus logischer Argumentation und emotionaler Intelligenz – also Fähigkeiten, die Trainerinnen, Berater und Coaches glücklicherweise oft ohnehin von Hause aus mitbringen.

Die Kraft des Raumes nutzen

Zur Schaffung einer angenehmen Atmosphäre gehört es auch, die Kraft des Raumes, der Verhandlungsort, zu nutzen. Wer in eine Verhandlung einsteigt, freut sich wie jeder Gast über einen betont herzlichen und persönlichen Empfang. Die Art des Empfangs schafft die Stimmung: Offenheit und Entgegenkommen oder doch eher Zurückhaltung, betonte Sachlichkeit und Nüchternheit?

Ob wir wollen oder nicht, Menschen reagieren auf solche Äußerlichkeiten und lassen sich davon beeinflussen. Eine frostige Umgebung macht reserviert, zurückhaltend, beobachtend und misstrauisch. Mancher Besprechungsraum, der bewusst

kühl und sachlich gehalten wird, signalisiert unbewusst Sparsamkeit, die vom Gegenüber vielleicht als Ablehnung wahrgenommen und interpretiert wird. Findet die Verhandlung beim Weiterbildungsprofi selbst statt, sollte demnach ein Raum gewählt werden, der die eigenen Absichten und Verhandlungsziele unterstützt.

Umgekehrt empfiehlt es sich, bei einer Verhandlung, die vom Verhandlungspartner ausgerichtet wird, die eigene Stimmung zu hinterfragen, Emotionen im Griff zu behalten – und die Atmosphäre aufzunehmen. Ist die Atmosphäre bewusst für die Verhandlung als taktisches Mittel geschaffen oder spielen mir nur die ei-

genen Emotionen und Empfindungen einen Streich? Ist es tatsächlich die etwas zu niedrige Raumtemperatur im Verhandlungszimmer, ist es die harte Neon-Beleuchtung, ist es die Möblierung, die meine Gefühle so abkühlt, oder ist es das Verhalten des Verhandlungspartners? Geht hier jemand mit berechnender Manipulation ans Werk, die uns einschüchtern soll, oder sind es nur eine Reihe unglücklicher Zufälle?

Geschickt beeinflussen

Für Verhandlungen sind jene unbewussten Einflüsse für das eigene Verhalten und das des Verhandlungspartners von großer Bedeutung. Man muss deshalb bei jeder Verhandlung ins Kalkül ziehen, bewusst oder unbewusst manipuliert zu werden, aber auch, dass man selbst die Chance hat, den Verhandlungspartner zu beeinflussen. Daher gilt es, ständig wahrzunehmen und zu hinterfragen –

auch, um die eigenen Emotionen zu kontrollieren und diese, wenn nötig, zu verändern. Die eigene positive Stimmung ist wichtig für eine erfolgreiche Verhandlung. Und wer weiß besser als Trainerinnen, Berater und Coachs, dass man selbst am ehesten für seine eigenen Stimmungen verantwortlich ist?

Weiterbildungsprofis, die die eigenen Emotionen erst einmal in den Griff bekommen müssen oder sich auf das Wahrnehmen fokussieren möchten, tun am besten eines: Sie schweigen. In vielen Verhandlungssituationen kann Schweigen zudem eine mächtige Taktik sein. Ohnehin ist Zuhören wichtiger als Reden. Das Problem erfassen, die Lösung finden, Erwartungen entsprechen und clever argumentieren kann nur der, der zuhört und mitdenkt. Wie in jedem Gespräch ist es sinnvoll, das Gegenüber sprechen zu lassen und sich selbst auch mal zurückzunehmen. Im Übrigen: Wer schweigt, nachdem er ein Argument oder einen Preis genannt hat, erhöht nicht nur den Druck, sondern schafft auch Denkräume, um den Gesprächspartner seinerseits Zugeständnisse oder Alternativen machen zu lassen. Wer schweigt, erzwingt eine Reaktion des Gesprächspartners – ohne dabei unhöflich zu sein oder unsympathisch zu wirken.

Verhandeln als Spiel begreifen

Doch das Schweigen sollte natürlich niemals unangenehm werden. Grund-

sätzlich gilt: Es sollte immer versucht werden, es dem Verhandlungspartner so leicht wie möglich zu machen und Konfrontationen zu vermeiden. Vielmehr hilft es, Preisverhandlungen als Spiel, als Miteinander, als lockeren Dialog zu betrachten, bei dem Verhandlungstaktiken mehr als intellektuelle und kommunikative Geistesblitze auftauchen denn als Kräftemessen. Verhandeln darf, ja sollte Spaß machen – und zwar nicht nur aus zwischenmenschlichen und atmosphärischen, sondern auch aus neurologischen Gründen.

Dass viele Menschen, selbst gestandene Unternehmer, ungern verhandeln – zumal über Preise – liegt nämlich vor allem daran, dass jeder Verhandlung ein mögliches Scheitern innewohnt. Scheitern bedeutet Verlust. Das menschliche Gehirn ist jedoch darauf pro-

grammiert, Verlust (Schmerz) zu vermeiden und stattdessen Erfolg (Belohnung) zu erlangen. Eine Ware oder Dienstleistung zu bekommen, bedeutet Belohnung. Dafür zu bezahlen, bedeutet Verlust. Beides gehört untrennbar zusammen. Das gilt in einer Preisverhandlung für beide Seiten. Einen Auftrag zu bekommen oder nicht zu bekommen, macht nicht nur finanziell einen Unterschied, sondern auch neurologisch. Einen eventuell hohen, gar zu hohen Preis bezahlt zu haben, führt zu Reue und Unzufriedenheit. Und so sitzen beide Verhandlungspartner – zumindest bezogen auf ihre Hirnaktivität – im selben Boot, empfinden Stress und müssen Schmerz und Belohnung argumentativ und emotional austarieren.

Dieses Austarieren mag vielleicht in den ersten Verhandlungen enorm anstrengend sein, doch auch hier gilt – wie so oft: Übung macht den Meister bzw. die Meisterin. Verhandlungsgeschick ist wie ein Muskel, der erschlafft, wenn er nicht genutzt wird. Daher gilt es, regelmäßig zu trainieren, den eigenen „Verhandlungsmuskel“ zu stählen und so langfristig bei Verhandlungen mehr Belohnung als Schmerz zu erfahren – sowie, wenn es richtig gut läuft, das Gleiche sogar beim Verhandlungspartner zu erreichen. So kann eine Preisverhandlung zu einem echten Feel-Good-Moment in einer Geschäftsbeziehung werden.

Ulrike Knauer ■



Die Autorin: Ulrike Knauer ist seit über 30 Jahren im Bereich internationaler Marktaufbau und Vertrieb tätig. Sie hat unter anderem als Geschäftsführerin für die englische Post „Royal Mail“ in sieben Ländern gearbeitet. Hier waren internationale Verhandlungen und Marktaufbau an der Tagesordnung. Seit 2008 ist sie als Coach und Trainerin mit den Themen Vertrieb, Verhandlungspsychologie und Social Selling selbstständig. Kontakt: ulrikeknauer.com