

# Trainer Kontakt-Brief



Das Kontakt-Forum für Trainer/innen

Trainertreffen Deutschland  
Tel. 05121 - 26 53 36  
www.trainertreffen.de  
Dez. 2002 - Febr. 2003, 10.Jg.

Trainertreffen

Trainer-Kontakt-Brief

Trainer-Agentur

Service-Center

## Inhalt

- 2 **Editorial**
- 3 **Trainertreffen-News**
- 7 **News**
- 10 **Professionalisierung:**  
Innere Schönheit nach außen tragen (3)  
Katrin Seifert
- 11 **Organisationsentwicklung:**  
Der Wert des Perspektivenwechsels  
Prof. Dr. M. Lehner, Prof. Dr. F. Wilms
- 12 **Blended Learning:** Differenzierungs-  
merkmale schaffen, Ralf Volkmer
- 15 **Selbstmanagement:** Schieben Sie  
nichts auf die lange Bank, Brigitte Jahn
- 16 **Methoden:** Appreciative Inquiry (AI)  
Carole Maleh
- 17 **Trainerversorgung:**  
Das Weihnachtsmenü, Edit Frater
- 18 **Methoden:** Mediation (2)  
Henriette Tkacik-Buchmann
- 19 **Persönlichkeitsentwicklung:**  
Alte Wunden heilen, Gabriele Stöger
- 20 **Trends:** Hartz und die Auswirkungen  
auf die Trainerlandschaft  
Uwe Lautenschläger
- 21 **TT-Service-Partner**
- 25 **Marktplatz:** Suche & Biete, Impressum
- 26 **Trainerliteratur**
- 28 **Methoden:** Die Wunderfrage  
Ulrike Wikner
- 29 **Test-Center:** mimio® Flipchart  
Heinz Kraft
- 30 **Trainingsthemen:** Dienstleistungs-  
verständnis und Kundenorientierung  
Dr. Martin Lensch
- 31 **Professionalisierung:** Professionalität  
(im Training), Ela Starkmann
- 32 **Forum:** Wie könnte mein Paradigmen-  
wandel aussehen? Michael Tag
- 33 **Trainer-Agentur:** Redner gesucht,  
Partner gesucht, Trainer-Datenbank
- 33 **Checkliste:** Systematische Gesprächs-  
vorbereitung (3), Erich Lotz
- 34 **Trainerfortbildung:** Trainer-Ausbildung  
bei Neuland & Partner
- 35 **Veranstaltungskalender**

## Beilagen

- TRAINPLAN®



## Honorar-Preise verhandeln

Dr. Kai Stumper,  
Rechtsanwalt

„...erlauben wir uns, im Zuge einer durch die Geschäftsleitung erwogenen Kostensenkungsmaßnahme, Ihr Honorar anzupassen und für die noch terminierten Einsätze für unser Haus um 20 % zu kürzen. Sicherlich haben Sie Verständnis für unser Vorgehen, dass im Ergebnis auch Ihnen zugute kommt, wenn unser Unternehmen seine Marktposition dadurch in schwierigen Zeiten behaupten kann. Die Referenten, die jetzt zu uns stehen, werden in künftigen Zeiten unserer Verbundenheit sicher sein dürfen. Mit freundlichen Grüßen...“

Solche Formulierungen enthalten in der jüngsten Vergangenheit häufiger unauffällige Briefe, die an Erbringer von Dienstleistungen, aber auch an den produzierenden Mittelstand gerichtet sind. Absender sind diejenigen, die als Hersteller oder Servicedienstleister am Ende der Wertschöpfungskette stehen und dem Endkunden unmittelbar ihre Leistungen verkaufen.

Die Zeiten sind schlecht und durch die Wahlen ist sie, zumindest was die Stimmung in der Wirtschaft anbelangt, nicht eben besser geworden.

Trainer, die solche Briefe erhalten, kriegen schnell das große Zittern. Denn selbst nach der großen Diskussionswelle über Scheinselbstständigkeit sind viele Trainer in erstaunlicher Weise von einem oder zumindest wenigen Abnehmern abhängig. Da kann eine Reduktion um 20 % oder mehr schnell mal an der Existenz kratzen. Denn angesichts des gnadenlosen Wettbewerbs in der Trainingsbranche, in der jeder alles zu können behauptet, sind die Margen in den letzten Jahren ohnehin eher geschmolzen als dass sie sich der wirtschaftlichen Entwicklung angepasst hätten.

Bemerkenswert an diesem Phänomen ist, dass die Absender derartiger Rundbriefe Ihr Vorgehen häufig nicht als das verkaufen, was es ist: als eine einseitige Maßnahme, die als Instrument des wirtschaftlichen Stärkeren das Machtungleichgewicht zwischen den „Partnern“ widerspiegelt und ausnutzt. Juristisch ist das nichts anderes als ein offener Vertragsbruch. Stattdessen wird derlei

Handeln oft als ein Akt besonderer Ethik verbrämt. Es wird, wie im Beispiel oben, an romantische Bilder wie z.B. „wir sitzen in einem Boot“ oder „wir ziehen an einem Strang“ erinnert. Es wird an Gemeinsamkeit und Solidarität gemahnt.

Rhetorisch ist das sicherlich sehr elegant. Welcher Trainer wird schon artikulieren, dass es ihm nicht um die gemeinsamen Ziele geht? Die dahinterstehende Strategie als durchschaubar und einseitig darzustellen, erfordert hingegen einen Kommunikationsaufwand, der meist schon an zeitliche, zuweilen auch an intellektuelle Grenzen stößt.

Bemerkenswert ist aber auch, dass es in den meisten Fällen beiden Parteien nicht gelingt, aus einer Situation, die für beide problematisch ist, eine andere als eine einseitige Lösung abzuleiten. Sehr oft geht es um Unterwerfung. Entweder, der Trainer hat aufgrund seiner Qualität, seiner Spezialisierung oder seines guten Rufs die Position, das Anliegen komplett abzuwehren und den Auftraggeber mit seinem Vorstoß zu unterwerfen oder er hat sich selbst komplett zu unterwerfen. Diese Schwarz-Weiß-Malerei geht allerdings an den Bedürfnissen beider Parteien zumeist vorbei.

Leider gehört es zur deutschen Streitkultur, dass die Vorstellung vorherrscht, es müsse nach einem Streit einen Sieger und einen Besiegten geben. Lösungen, die beiden gleichzeitig gerecht zu werden vermögen, erscheinen nicht nur anstrengender, sondern mindern auch die Chance, Genugtuung zu ertrotzen und das Risiko, das

weiter auf Seite 14

## Honorar-Preise verhandeln (Fortsetzung)

eigene Gesicht zu verlieren, was scheinbar nicht erwünscht ist.

Damit soll nicht gesagt sein, dass man in sämtlichen Situationen nachgeben sollte, schon gar nicht, wenn es wie im Beispiel um vertragsbrüchiges Verhalten geht.

Dennoch sollte die Ambivalenz zwischen der nur rechtlichen und der nur wirtschaftlichen Betrachtung gesehen werden. Beides gehört zusammen. Was nützt der beste Vertrag, wenn der Trainer zwar auf seiner Einhaltung besteht, aber nach Vertragsablauf keinen Kunden mehr hat? Da nützt manchmal schon eher eine gefestigte Marktposition, wenn noch nicht mal ein Vertrag existiert - selbst wenn auch diese Kombination nicht gerade erstrebenswert ist. Neben der rechtlichen Solidität der Geschäftsbeziehungen ist insofern auch und gerade die Spiegelung der Taktik des Kunden im eigenen Auftritt ein unschätzbare Vorteil: Der Kunde kann es sich meistens leisten, seine Beziehung zum Trainer zur Disposition zu stellen, weil er mehrere Pferde gleichzeitig im Rennen hat. Wer als Trainer bei Ausfall eines Kunden auf die verbliebenen zurückgreifen und dadurch kompensieren kann, wendet die gleiche Taktik an und hat damit mehr als die halbe Miete.

Unterwerfung ist dann vielleicht nicht mehr nötig. Dennoch stellt das Spiel von Sieg und Niederlage nur die zweite Wahl dar. Das gesamte Bürgerliche Gesetzbuch ist wie von einem roten Faden von dem Gedanken durchdrungen, dass eine Geschäftsbeziehung auf Treu und Glauben

beruht. Was sich heute manchmal altmodisch anhört, ist in vielen Fällen die beste Methode für eine wirklich solide Beziehung. Doch sitzen an zahlreichen Management-Positionen Jungakademiker, die reich an guten Noten und arm an Verständnis für altbewährte Konzepte eines aufrechten Umgangs miteinander sind. Es herrscht Druck von oben, die Zahlen müssen besser werden und in der Automobilindustrie, wo es um Produktionsstücke und nicht um menschliche Qualitäten wie in der Bildungsbranche geht, kann man sich viel frühkapitalistische Zackigkeit abgucken. Dagegen ist nicht immer etwas auszurichten. Doch es gibt auch Gegenbeispiele.

Nehmen wir einmal an, ein Referent erhält für ein zweitägiges XY-Seminar ein Tageshonorar von 1.000.- Euro (in Grafik: Modell A). In den Prospekten wird das Seminar für einen Teilnehmerpreis von 750.- Euro (also 375.- Euro pro Tag) angeboten. Der Vertrag mit dem Trainer läuft bis Juni 2003. Der Kunde kommt nun mit dem Vorschlag einer Senkung auf 700.- Euro (Modell B), weil die Seminare des Referenten sonst nicht mehr wirtschaftlich vertretbar durchführbar seien. Allerdings wird angeboten, ab einer Teilnehmerzahl von 13 ein Honorar von 800.- Euro zu zahlen.

### Was soll der Trainer tun?

Zunächst muss er den Kunden „durchrechnen“. Es geht darum, herauszufinden, welche Unkosten der Kunde hat und was unterm Strich bleibt. Das geht zwar nur annäherungsweise, doch das ist

besser, als ohne. Eine Excel-Tabelle bietet sich als Hilfsmittel an. Die Berechnung wird stets ergeben, dass sich ein Graph im Verhältnis zwischen Umsatz und Gewinn je nach Teilnehmerzahl abzeichnet. Damit ergibt sich schon die erste zentrale Erkenntnis: die Leistung des Trainers ist im Verhältnis zum Wertschöpfungspotential des Bildungsträgers in den meisten Fällen linear. Diese Linie und diejenige beim Bildungsträger sind im günstigen Fall nur auf kurzer Strecke, meist allerdings nur an einem Punkt, gleichbleibend proportionale Größen. Das ist an sich nichts Neues. Denn es ist klar, dass der Veranstalter bei 15 Teilnehmern viel mehr Gewinn macht, als bei 5 Teilnehmern. Der Trainer erhält aber in vielen Fällen immer das gleiche Honorar. So hat im Beispiel (in Grafik: Modell A) der Trainer ursprünglich täglich 1.000.- Euro bei fünf Teilnehmern, während der Veranstalter hier auf 1875.- Euro (750 mal fünf durch 2 Tage) pro Tag an Umsatz kommt. Da kann beim Bildungsträger nicht viel

zum Preis einer langanhaltenden Verschlechterung seiner Honorarquote. Faktisch ist das dann aber kein flexibles Modell mehr, sondern eine einseitige und nachteilige Zementierung vorhandener Situationen.

Also Hände weg von flexiblen Modellen? Ganz im Gegenteil: nur mit einem flexiblen Modell kann im Beispiel beiden Parteien geholfen werden. Bei nur fünf Teilnehmern zeigt sich in Modell B die positive Wirkung: das Seminar wird vermutlich durchgeführt, der Trainer akzeptiert ein geringeres Honorar von 700.- Euro. Das geht in Ordnung. Allerdings muss dem auf der anderen Seite auch eine entsprechende Kompensation gegenüberstehen. Im Falle größeren Zuspruchs muss also auch früher und nachhaltiger die Erfolgsbeteiligung des Trainers einsetzen. Das wäre denkbar, wenn z.B. ab einer Teilnehmerzahl von 8 das ursprüngliche Honorar von 1.000.- Euro, ab 10 ein höheres Honorar von z.B. 1.200 Euro gezahlt würde. Das ist ein sehr einfaches flexibles

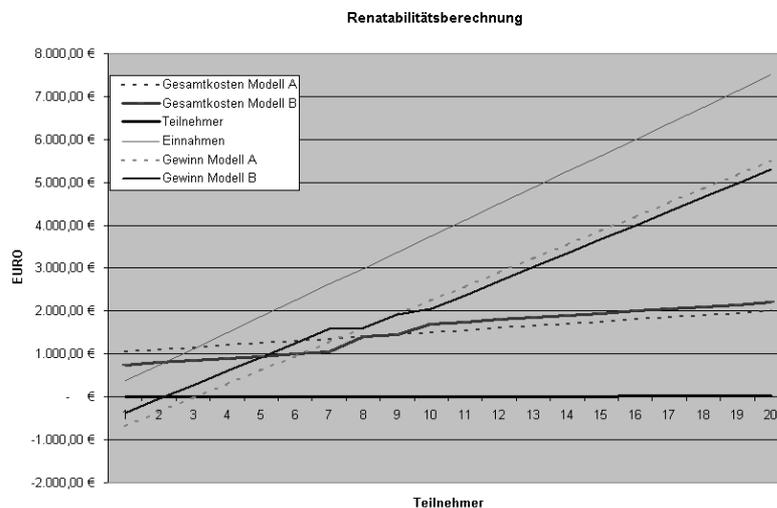
Modell; es gibt wesentlich ambitioniertere, die in noch kleineren Intervallen arbeiten. Solche Modelle sind individuelle Lösungen, die zahlreiche Parameter der Geschäftsbeziehung analysieren und umsetzen müssen, um zu funktionieren. Wir haben bei diesen groben Betrachtungen die Fixkosten auf das Trainerhonorar reduziert. Natürlich kommen in Wirklichkeit noch weitere Posten dazu.

Daher sollte man sich als Trainer vorher viel Zeit nehmen, um die jeweilige Kundenbeziehung zu durchdenken und sich bei Volumen ab 15.000.- Euro pro Kunde und Jahr im Zweifel hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen und juristischen Implementierung beraten lassen. Denn auch hier gilt wie immer: machen Sie so was nicht nur am Telefon oder per Mail. Es sollte am Ende irgendein wechselseitig unterschriebenes Dokument existieren, dass den Konsens der erarbeiteten Lösung widerspiegelt. Sonst kann man als Trainer im nächsten Jahr nicht mal mehr damit argumentieren, dass ein Vertragsbruch vorliegt, wenn mal wieder das Honorar gekürzt werden soll.

Dr. Kai Stumper, Jg. 1963, ist Trainer im Bereich Recht und Kommunikation. Ausgebildeter Journalist und Rechtsanwalt mit Schwerpunkt EDV- und Medienrecht, gewerblich. Rechtsschutz sowie Arbeitsrecht. Neben literarischen und journalistischen Veröffentlichungen hat er zahlreiche juristische Aufsätze publiziert.

Dr. Kai Stumper  
TELEKANZLEI  
Bernadottestr. 222, D-22605 Hamburg  
Tel. 0800-1233333, Fax 040-88913047  
kontakt@telekanzlei.de  
www.telekanzlei.de

Die Excel-Datei finden TT-Mitglieder im TKB-Archiv im Internet auf den TT-Netzwerk-Partner-Seiten.



hängen bleiben. Voraussichtlich wird er das Seminar absagen, weil er ins Minus gehen müsste. Allerdings: kommen 12 Teilnehmer, so hat der Trainer dasselbe Honorar, aber der Träger 4500.- Euro Einnahmen pro Tag.

Nach dem Beispiel oben öffnet sich die Schere nun noch weiter: im Falle weniger Teilnehmer kommt es zwar zu einer eher paritätischen Verteilung, doch im Erfolgsfall wird die Kluft noch signifikanter: bei 12 Teilnehmern erhält der Trainer immer noch lediglich 700.- Euro, während der Veranstalter nach wie vor 4500.- Euro täglich einstreicht.

Der Trainer kann dem nur begegnen, indem er diese Zahlenspiele für jeden Kunden auf dem Tisch liegen hat, bevor er mit ihm in Gespräche eintritt. Die Überlegenheit des Bildungsträgers erweist sich aber auch hier zumeist darin, dass er sowohl betriebswirtschaftliches als auch juristisches Know-how gleichermaßen aktiviert, während der Trainer oft noch nicht mal eines von beidem besitzt.

Ist es da nicht ein großer Vorteil, wenn manche Bildungsträger vom üblichen Schwarz-Weiß-Denken in der Honorargestaltung zu einem flexiblen und „atmemdem“ System übergehen?

Nein, wenn der Trainer nicht darauf vorbereitet ist. Denn wenn es, wie im Beispiel, nur einen Intervallwechsel gibt und der so hoch aufgehängt ist, dass er nach der bisherigen Erfahrung in den nächsten Jahren praktisch nicht realisiert werden wird, dann handelt es sich um reine Augenwischerei. Dem Trainer wird eine Hoffnung verkauft