

Von daher werden Sie in der Beratungspraxis schnell den Nutzen solcher genau definierten Projektschritte und Meilensteine erkennen. Zudem wird schon bei der Projektplanung für Ihren Auftraggeber erkennbar, wie Sie gemeinsam mit ihm vorgehen wollen. Sie können Transparenz über Ihr Vorgehen und die dafür erforderlichen Aufwendungen schaffen, womit Sie Ihren Auftraggeber leichter auf dieses Vorgehen verpflichten. Sie geben Ihrem Auftraggeber das Gefühl, jederzeit den Projektverlauf zu kontrollieren und bei Bedarf eingreifen zu können. Dies wird sich positiv auf den Beratungsverlauf auswirken.

Unterbleibt eine ausdifferenzierte Projektplanung, werden Sie den Projektfortschritt schwerer nachvollziehen und mögliche Fehlentwicklungen erst (zu) spät erkennen können. Man wird Ihnen diese Fehlentwicklung zuschreiben und eventuelle Mehrkosten werden in den meisten Fällen Ihnen aufgebürdet. Manchmal kann eine Fehlentwicklung auch zu einem vorzeitigen Projektabbruch führen, mit allen Imageschäden und finanziellen Folgen für Sie als Berater.

2.5 Kalkulation und Honorarbildung

2.5.1 *Kalkulation des Projektaufwands*

Als Kalkulation wird die rechnerische Bestimmung des von Ihnen zu leistenden Aufwandes verstanden. Die Kalkulation baut auf den Werten der Projektplanung auf. Dafür sind drei Parameter von Bedeutung:

- *Ihre eigenen Kapazitäten:* Wenn die Erstellung einer Stellenausschreibung drei Stunden benötigt, müssen Sie diese übrig haben, d. h. es darf in der dafür notwendigen Zeit kein weiterer Auftrag zu bearbeiten sein, zumindest muss der Puffer Ihnen die fristgerechte Bearbeitung der relevanten Aufträge erlauben;
- *Die Kapazitäten des Auftraggebers:* Wie schnell kann er seine Informationen abgeben? Wie schnell kann er seine Mitarbeiter zum einem Workshop versammeln bzw. wie schnell können Arbeitsaufträge an die Mitarbeiter durchgeführt werden?

- *Kapazitäten und Arbeitsabläufe Dritter sowie die dabei entstehenden Kosten:* Wie schnell kann eine Zeitung eine Stellenanzeige veröffentlichen? Wie viel Tage oder Wochen vorab ist Anzeigenschluss? Was muss dazu an Vorarbeiten wie Layout durch einen Grafiker oder Freigabe des Korrekturabzuges erfolgen?

Jede Kalkulation muss folglich eine Zeitschiene und eine Kostenschiene beachten. Die nachfolgende Tabelle zeigt Ihnen ein entsprechendes Muster für einen Auftrag zur Besetzung einer vakanten Stelle auf (Anhaltspunkte für andere Projektarten erhalten Sie in den nachfolgenden Kapiteln):

Kalkulationsschema Personalberatung			
Arbeitsschritt	eigener Aufwand	Leistungen Dritter	Termin bis:
Texten und Freigabe der Ausschreibung; Erstellen Mediaplan	Erstellen Text und Mediaplan, ca. 5 Stunden (fertig bis 24.03.)	Freigabe durch Auftraggeber (ca. 1 Woche)	bis 31.03.
Schalten der Anzeige	Koordination des Layouts, Korrekturabzug ca. 1,5 Std.	Grafiker: ca. 3 Tage Frist, ca. 500 Euro Honorar; Anzeige ca. 5 000 Euro zzgl. MwSt. (3-spaltig, 150 mm)	Erscheinen Anzeige am 11.04., Anzeigenschluss am 07.04., d. h. Grafiker braucht Auftrag bis 04.04.
Bewerbungsschluss und Auswertung der Bewerbungen, Abstimmen weiteres Vorgehen mit Auftraggeber	Auswertung der Unterlagen inkl. Dokumentation (ca. 45 min pro Bewerbung bei ca. 25 Bewerbungen = 19 Std.), tel. Auskünfte an Interessenten, zus. ca. 3 Std., telefonische Nachfassgespräche bei interessanten Kandidaten plus Dokumentation (ca. 90 min/Kandidat, ca. 5 Kandidaten	Bewerber: Erstellen und Versenden der Bewerbungsunterlagen	Bewerbungsschluss 3 Wochen nach Anzeige; 28.04., fertige Auswertung am 03.05. an Auftraggeber, Rückmeldung (Billigung oder Veränderung der Vorschläge) vom Auftraggeber binnen einer Woche. Rückmeldung bis 10.05.

Arbeitsschritt	eigener Aufwand	Leistungen Dritter	Termin bis:
Durchführung von Auswahlinterviews	Vorbereitung, Gesprächsführung und Dokumentation ca. 4 Std. pro Kandidat, bei 4 Kandidaten = 16 Std. dazu 6 Std. Reisezeit	Auftraggeber muss Gesprächspartner und Besprechungsraum organisieren: ca. 8 – 10 Tage vorab. Bewerber müssen Zeit zur Vorbereitung haben (Infos über Unternehmen, Organisation der Freistellung für Gesprächstermin/Urlaubstag: ca. 8 – 10 Tage)	Terminvereinbarung am 11./12.05. mit Bewerbern für den 20./21.05. als Vorstellungstermin (telefonische Klärung, schriftliche Einladung/Bestätigung mit Bitte um Rückmeldung innerhalb von drei Tagen)
Auswertung der Auswahlinterviews ggf. weitere Services	Auswertung der Gespräche, Empfehlung (ca. 30 min pro Kandidat = 2 Std.) ggf. weiteres wie PE-Plan, Arbeitsvertrag etc. nach Aufwand; Abschlussarbeiten wie Rücksendung Bewerbungsunterlagen und Erstellen des Abschlussberichtes = 4 Std.	–	Zusendung der Auswertung 28.05.
Gesamtaufwand	ca. 64 Std. = 8 Arbeitstage	ca. 5 500 Euro	

Im vorliegenden Beispiel kann also das Projekt, das Ende Februar begonnen wurde, bis Ende Mai abgeschlossen werden. Verzögerungen sind immer einzurechnen, ebenso auch zusätzlicher Aufwand. Es wäre also auch mit einem Projektabschluss zur Monatsmitte oder dem Monatsende Juni zu rechnen, z. B. wenn die erste Stellenausschreibung nicht genug qualifizierte Bewerbungen erbringt und eine zweite Ausschreibung notwendig wird.

In dieser Aufstellung wird für beide Seiten deutlich, welche Leistungen sie einzubringen haben und welcher Zeitraum erforderlich ist. Der Auftraggeber kann zudem nachvollziehen, wie es zum veranschlagten Aufwand von 64 Stunden Arbeitszeit kommt und wird auch geringe Abweichungen nach oben akzeptieren. 5 – 10 Prozent Abweichungen gelten als zulässig, ohne dass ein neues Angebot bzw. eine neue Auftragsbestätigung erforderlich werden. Zumindest wird der Auftraggeber in der Regel kein Feilschen anfangen, ob nicht noch „irgendwo 500 oder 1 000 Euro Nachlass“ möglich sind – die Leistung ist substantiiert beschrieben. Wenn man zudem bedenkt, dass bei Stellenbesetzungen aufgrund der Kündigungsfristen der gesuchten Mitarbeiter oft drei Monate (bei Führungskräften auch sechs und mehr Monate) zwischen Vertragsabschluss und Arbeitsaufnahme liegen, so sollte der Auftrag entsprechend frühzeitig vergeben werden. Im vorliegenden Beispiel könnte man also mit einer Arbeitsaufnahme zum 1. August oder 1. September rechnen.

Außerdem bestehen grundsätzliche Unterschiede in der Kalkulation eines Projektes der Personalvermittlung gegenüber einem Projekt in der Arbeitsvermittlung.

Während bei der Personalvermittlung die Honorarhöhe mit dem Arbeitgeber frei ausgehandelt werden kann, ist das Honorar, oder besser die Vergütung, bei einer Arbeitsvermittlung gesetzlich geregelt: 2 000 Euro einschl. MwSt. können maximal berechnet werden, nach vorheriger schriftlicher Vereinbarung. Diese Vergütungshöhe deckt i. d. R. die Kosten für eine qualitativ hochwertige Personaldienstleistung nicht. Deshalb ist eine Personalberatung, begründet auf die Arbeitsvermittlung betriebswirtschaftlich eher kritisch zu sehen. Empfehlenswert ist eine „Mischttätigkeit“, bei der arbeitgeber- und arbeitnehmerseitige Beauftragungen parallel getätigt werden.

2.5.2 Honorarfindung und Honorarten

Grundsätzlich gibt es in der Honorargestaltung mit dem Arbeitgeber weder gesetzliche Vorgaben noch andere Beschränkungen.

Aufwand, Kosten und Gewinnerwartungen sind die Hauptkriterien für ein angemessenes Honorar. Das Projekt sollte also zu einem Betrag abgerechnet werden, der den eigenen Aufwand für das Projekt (das sind kostenrechnerisch gesehen die variablen Kosten, v. a. die Gehaltskosten der involvierten Mitarbeiter, Anzeigenkosten, Spesen etc.) sowie allgemeine Fixkosten (angemessener Anteil der Geschäftsleitung, Büromieten, Sekretariat, Telefon etc.) trägt und auch einen Gewinnanteil ermöglicht. Hierzu werden im nächsten Abschnitt noch einige Hilfestellungen und Informationen gegeben.

Daneben gelten noch weitere Kriterien, insbesondere:

- die Bekanntheit im Markt, die einen Aufschlag ermöglicht – oder auch einen Abschlag erfordert, wenn man als Newcomer mit niedrigeren Preisen sich erst noch einen Markt erschließen muss;
- die Konkurrenzlage und damit die Möglichkeit, bestimmte Preise durchzusetzen oder auch nicht;
- die Signalwirkung des Preises, die den Kunden suggeriert, dass der betreffende Berater ein Meister seines Fachs sein muss („hoher Preis = hohe Qualität“);
- ggf. Honorarordnungen, wenn etwa Rechtsanwälte oder Steuerberater mit Personalberatungsdienstleistungen beauftragt werden und dabei keine freie Honorarvereinbarung möglich ist.

Die beiden wesentlichen Kriterien sind die Konkurrenzlage, die eine bestimmte Honorarhöhe zulässt (oder auch nicht) und die eigenen Kostenstrukturen. Vor der Festlegung oder Korrektur des Honorars sollte man sich daher über diese beiden Parameter sehr intensiv informieren!

Drei verschiedene Honorarformen sind etabliert, und zwar:

- *Festhonorar/Pauschalhonorar*: Vereinbarung einer bestimmten Summe für ein Projekt, was allerdings hohe Anforderungen an die Kalkulation stellt. Einerseits sollten alle anfallenden Kosten abgedeckt sein, andererseits können Sie aber auch kein „Mondpreis“ verlangen, der Sie aus dem Markt wirft; Auftraggeber finden Festhonorare übrigens sehr sympathisch, da sie von Anfang an Kostenklarheit besitzen; BDU-Mitglie-

- der, die ausschließlich Führungskräfte vermitteln, kalkulieren dem Vernehmen nach zwischen 15 und 40 Prozent der Jahresentgeltsumme.
- *Aufwandshonorar*: Rechnungsstellung nach Tagewerken oder Stundensätzen, je nach kalkulierter oder tatsächlich angefallener Arbeitszeit errechnet. Das ermöglicht eine transparente Kalkulation, bedeutet aber aus Sicht des Auftraggebers eine gewisse Unsicherheit, so dass Sie möglicherweise eine Obergrenze festlegen müssen bzw. einen Richtwert angeben, der nur in vereinbarten Ausnahmen überschritten werden kann
 - *Erfolgshonorar*: bei erfolgreichem Abschluss eines Projekts (z. B. erfolgreiche Vermittlung eines neuen Arbeitnehmers) fällt ein bestimmter Honorarsatz an, der sich an Basiswerten wie dem Monats- oder Jahresentgelt des vermittelten Arbeitnehmers ausrichtet. So werden bei tarifvertraglich bezahlten Arbeitnehmern bzw. bei Positionen für Fachkräfte oft ein bis drei Monatsgehälter vereinbart. Der inzwischen aufgelöste Verband Deutscher Executive Search Berater schloss in seinen Berufsgrundsätzen diese Honorarform aus. BDU-Mitglieder arbeiten grundsätzlich auch nicht auf Erfolgsbasis. Mitglieder anderer Verbände (z. B. des BPV) arbeiten sowohl auf Erfolgsbasis wie auch mit Honorarvereinbarungen nach Arbeitsfortschritt.

Es kann durchaus vorkommen, dass Mischformen vereinbart werden, insbesondere in der Personalvermittlung. So kann ein *Basishonorar* vereinbart werden, das zumindest die entstehenden Kosten abdeckt. Wird die vakante Stelle erfolgreich besetzt, darf der Personalberater dann ergänzend ein *Erfolgshonorar* berechnen.

Nicht unwichtig ist es auch, die Zahlungsmodalitäten zu klären. Es bestehen grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten:

- *Zahlung mit Auftragsvergabe*: Bei Auftragsvergabe wird der gesamte Honorarsatz fällig. Das ist vor allem dann wichtig, wenn man als Auftragnehmer nicht sicher ist, ob der Auftraggeber solvent ist und/oder wenn der Auftragnehmer seinerseits einen hohen Teil der Projektkosten vorfinanzieren muss, z. B. für umfangreiche Anzeigenschaltungen etc.; allerdings wird sich diese Option aufgrund des aktuellen Wettbewerbsumfeldes nur selten durchsetzen lassen;