

Tipps zu Verträgen und Honoraren mit Externen

Mit wem auch immer man zusammenarbeitet, Externe kosten Geld. Die Frage ist, was sie dafür leisten. Die Auswahl der externen Helfer ist deshalb Vertrauenssache. Einige Hinweise zum Umgang mit Netzwerkern oder Beratern möchte ich dennoch geben:

Schaffen Sie klare Verantwortlichkeiten!

Der Externe muss wissen, wer ihm etwas zu sagen hat und wem er etwas zu sagen hat. Seine Rolle im Projekt muss allen Beteiligten bekannt sein.

Schaffen Sie klare Kommunikationsregeln!

Nichts ist schlimmer, als wenn jeder mit jedem spricht. Der Externe muss im Unternehmen einen festen Ansprechpartner haben, der notwendige Informationen und Entscheidungen veranlasst. Dies muss auch dann gewährleistet sein, wenn der Unternehmer nicht verfügbar ist.

Lassen Sie sich ein „Menü“ zur Auswahl anbieten!

Orientieren Sie sich an den Schritten der *Hedging-Strategie*. Für den ersten Schritt vereinbaren Sie einen Pauschalbetrag mit dem Externen. Danach lassen Sie sich für jeden Schritt und die darin enthaltenen Maßnahmen einen Preis machen. Entscheiden Sie, was im Unternehmen selbst erledigt wird und was der Externe erledigen soll. Reißen sie dabei keine sinnvoll verbundenen Tätigkeiten auseinander. Das schafft Reibung und erschwert die Organisation.

Halten Sie sich den „Exit“ offen!

Natürlich erwartet Ihr Externer, dass Sie das Projekt mit ihm alleine abschließen. Zu Recht wird er verlangen, dass Sie während des Projekts nicht andere Externe ohne seine Mitwirkung engagieren. Viele Köche verderben bekanntlich den Brei. Getreu dem *Hedging-Prinzip*, die Kostenrisiken mit der Erkenntnis zu steigern, sollten Sie sich aber vorbehalten, nach jeder Stufe aus der Zusammenarbeit auszusteigen. Die Ausstiegskonditionen sollten im Vertrag bestimmt sein.

Arbeiten Sie nicht mit mehreren Externen!

Machen Sie fest, dass der Berater oder Netzwerkpartner Ihres Vertrauens auch Ihr Projekt betreut. Er alleine ist Ihr Ansprechpartner. Er organisiert sein externes Team. Er soll auch Anwaltsbüros und Dienstleister vorschlagen, die für Teilaufgaben benötigt werden. Hüten Sie sich, mit anderen Netzwerkpartnern oder gar Dritten direkt zu dealen und zu verhandeln. Dies schafft Konfusion in den Verantwortlichkeiten, Misstrauen über Ihre Absichten und kostet schließlich Ihr Geld, wenn der Projekterfolg darunter leidet.

Bezahlen Sie erst den Erfolg und dann die Zeit!

Vermeiden Sie Honorare auf der Basis reiner Tagessätze. Im Rahmen Ihrer Strategie haben Sie Ihre wirtschaftlichen Ziele quantifiziert. Sie wollen mehr Geld verdienen. Der Externe möchte seinen Anteil daran. Das ist in Ordnung. 15 bis 20 Prozent des geplanten Mehrertrags über zwei bis drei Jahre sind nicht unanständig. Gerade Netzwerker denken unternehmerisch: Wer Ihnen hilft, eine Million zu verdienen, erwartet seinen Anteil. Bis zum Erfolg muss auch der Externe leben. Zahlen Sie aber nur etwa die Hälfte des Erfolgshonorars in regelmäßigen Abschlagszahlungen. Limitieren Sie diese zeitlich nach den „Meilensteinen“ des Projektplans. Ist dieser Anteil verbraucht, gibt's keinen Vorschuss mehr. Verdienen soll der Externe, wenn alle Kriterien für Ihre Erfolgsgeschichte erfüllt sind.

Spesen – den Ärger bringen kleine Beträge!

Nichts verärgert Mittelständler mehr, als wenn der „teure Externe“ auch noch Spesen macht! Vermeiden Sie Ärger auf beiden Seiten. Der Externe sollte sich auf eine pauschale Abgeltung aller Reisekosten einlassen. Vierteljährliche Pauschalen sind ideal. Er mag dann selbst entscheiden, welche Klasse er fliegt, in welchen Hotels er wohnt und ob er sich am Straßenrand oder im 3-Sterne-Restaurant verpflegt. Die Übernahme der Bewirtung des Externen durch den Unternehmer bei gemeinsamen Projektreisen sollte Stil- und Ehrensache sein. Die Zusammenarbeit mit Externen in einem Asienprojekt wird häufig zur Schicksalsgemeinschaft. Der richtige Externe wird die Sache des Mittelständlers zu seiner eigenen machen. Er wird manche Überraschung erleben und mit ihr umgehen müssen. Asien-Strategien sind zumeist keine Projekte für ein paar Wochen. Bei den Verträgen geht es um viel Geld und harte Verhandlungen sind angesagt. Nach Abschluss aber gilt es auch für den Unternehmer, fair zu sein. Zuverlässigkeit und pünktliche Zahlung sind ein Muss. Kein Anwalt, kein Steuerberater und erst recht kein Netzwerker oder Berater kämpft motiviert für seinen Kunden, wenn er nicht bezahlt wird. Auch daran sei erinnert.

(Auszug aus: Gunter Denk „Asien für den Mittelstand“, OLZOG Verlag München, Februar 2007; Abdruck nur mit Genehmigung des OLZOG Verlags in München. Alle Rechte liegen beim Verlag)