



Leitfaden Stundenverrechnungssatz

Einführung

Ob mit Absatzmittlern, Lieferanten, Mitarbeitern oder Kunden, als Betriebsinhaber müssen Sie verhandeln können.

Insbesondere bei den jährlichen Verhandlungen mit Schadenregulierern gilt es, die eigenen Ziele nicht aus dem Auge zu verlieren.

Um bei diesen hartnäckigen Gesprächen Ihre Ziele durchsetzen zu können, sollten Sie sowohl die Kenntnisse aus der Branche, die eigene Preiskalkulation und die psychologisch cleveren Spielregeln kennen.

Der nachfolgende kleine Leitfaden soll praktische Tipps zur professionellen Verhandlungsführung um den SVS geben, um somit auch bei bestehenden Abhängigkeiten gute Ergebnisse erzielen zu können

Gesprächsvorbereitung

Die Gesprächsvorbereitung ist die zentrale Aufgabe des Unternehmers, wenn es um die Verhandlung mit den Absatzmittlern geht. Ihre Verhandlungspartner haben durch Ihren beruflichen Alltag weit mehr Erfahrung mit solchen Gesprächen als Sie. Auf Grundlage ihrer DV-Systeme können sie innerhalb kürzester Zeit Informationen zu Ihrem Unternehmen erhalten.

Um im Gespräch auf Augenhöhe zu sein, ist es von zentraler Bedeutung, dass Sie sich intensiv vorbereiten, denn **fachlich sind Sie überlegen!** Sie sollten vor der Verhandlung eine Strategie erarbeiten und die Ausgangssituation und Argumente des Gesprächspartners kennen.

Daher besteht die Gesprächsvorbereitung aus den folgenden Teilschritten:

1. Sammeln Sie Informationen und führen Sie Recherchen durch
2. Setzen Sie sich Ziele

Gesprächsvorbereitung

A. Beschaffen Sie sich alle Informationen und Daten

Folgende Informationen sollten Sie mindestens vorbereiten und kennen:

1. Tatsächlich benötigter SVS incl. Wagnis und angemessenem Gewinn
2. Produktivität und Auslastung Ihres Betriebes
3. Durchschnittliche Stückkosten
4. Stornoquote
5. Anteil Ersatzteile über die letzten 5 Jahre
6. Kundenzufriedenheit
7. Abwicklungsgeschwindigkeit
8. Stärken und Schwächen Ihres Betriebes
9. Entwicklungen in der Branche und bei ihrem Absatzmittler
10. Vergleichswerte der Branche
11. Zentrale Kalkulationswerte der Absatzmittler

Um Argumentationsstränge bilden zu können betrachten Sie Ihre Informationen und Recherchen immer im Gesamtbild und verknüpfen diese miteinander.

Gesprächsvorbereitung

B. Setzen Sie sich Ziele

Vor einer Preisverhandlung muss klar sein, was Sie erreichen möchten. Dabei ist es nicht nur wichtig Ihr Endziel zu können. Setzen Sie sich eine Preisuntergrenze (Minimalziel) und ein realistische Preisobergrenze (Maximalziel). Ihre Grundziele sollten dabei immer die folgende Kriterien erfüllen:

S	=	Spezifisch	Ziele sollen nicht verallgemeinert, sondern eindeutig formuliert werden und gut vereinbar mit anderen Zielen sein
M	=	Messbar	Ziele müssen messbar sein. Die Messbarkeit ermöglicht einen Soll-Ist Vergleich und die daraus resultierenden Ableitungen von Strategien.
A	=	Akzeptabel	Ziele müssen schon dem Wort nach zielführend sein und somit im Einklang mit der gewählten Strategie stehen
R	=	Realistisch	Nur tatsächlich realisierbare Konzepte steigern die Motivation der Adressaten
T	=	Terminiert	Begrenzung des Zeitaufwands durch einen Endtermin und mehreren Zwischenterminen, sogenannte Meilensteine.

Quelle: Welge, M./Al-Laham, A.; Strategisches Management 2003

Gesprächsführung

Häufig ist das Gespräch für den Betriebsinhaber eine schwierige Situation. Jeder der Verhandlungspartner möchte bereits zu Beginn die bessere Ausgangsposition haben. Um diese zu erhalten, kommen neben belegbaren Fakten auch häufig psychologische Tricks zum Einsatz.

Diese Tricks und der Umgang mit schwierigen Situationen muss trainiert und umgesetzt werden. Dementsprechend lässt sich die Gesprächsführung in folgende Phasen gliedern:

1. Einleitungsphase
2. Explorationsphase
3. Konstruktionsphase
4. Abschlussphase

Gesprächsführung

1. Einleitungsphase

In der Einleitungsphase geht es um die Herstellung eines positiven Gesprächsklimas. Durch dieses Klima lassen sich Verhandlungen einfacher führen. Somit sollte zu Beginn eine persönliche Begrüßung mit ein paar netten Worten oder einer netten Geste (z.B. Anbieten von Kaffee) kombiniert werden.

Bereits hier kann es vorkommen, dass der Verhandlungspartner Sie durch unerwartetes Verhalten einschüchtern und aus dem Konzept bringen möchte. Lassen Sie sich nicht verunsichern! Mit einer lockeren und kurzen Bemerkung zu diesem Verhalten geben Sie den Ball wieder zu Ihrem Gesprächspartner zurück.

Bitte beachten Sie dabei: Es geht in der Einleitungsphase um Smalltalk!

Gesprächsführung

2. Explorationsphase

Die Explorationsphase beginnt häufig mit einer kurzen Übersicht zu den Themenbereichen und der zeitlichen Abfolge des Gesprächs. Dies wird häufig durch Ihren Verhandlungspartner eingeleitet. Sollten Ihnen Themenschwerpunkte auffallen, die Sie gerne besprechen möchten und nicht erwähnt wurden, können Sie dies ergänzen.

Nach der kurzen Übersicht beginnt die fachliche Argumentationsphase in der Argumente ausgetauscht werden und Einwände diskutiert werden. Je besser Sie zu Beginn das Gespräch vorbereitet haben (Recherche und Zieldefinition), um so besser werden Sie argumentieren und überzeugen können.

Während dieser Phase sollten Sie folgende Hinweise berücksichtigen:

Gesprächsführung

2. Explorationsphase

1. Bringen Sie Ihre starken Argumente ein:

Hier ist die Devise: Weniger ist mehr! Erwähnen Sie nicht jedes erarbeitete Argument. Konzentrieren Sie sich auf Ihre überzeugenden Argumente. Bei zu vielen Argumenten geben Sie einem erfahrenen Gesprächspartner die Möglichkeit sich auf Ihr schwächstes Argument zu forcieren und es einfach zu zerlegen.

2. Hören Sie aktiv zu

Lassen Sie den Verhandlungspartner nicht nur ausreden sondern hören Sie aktiv zu. Nutzen Sie bei einem schwachen Argument des Verkäufers, die Möglichkeit die o.g. Strategie auf Ihren Gesprächspartner anzuwenden und wieder in das Gespräch einzusteigen.

3. Stellen Sie klare Forderungen

Stellen Sie eine klare Forderung. Da es sich bei Verhandlungen immer um Übereinkünfte von zwei Partnern handelt, sollten Sie nicht bereits zu Beginn Ihre Minimalforderung nenn. Lassen Sie ausreichend Spielraum um dem Verhandlungspartner auch entgegen kommen zu können.

Gesprächsführung

2. Explorationsphase

4. Zeigen Sie den Nutzen auf

Zeigen Sie auf welchen Nutzen Sie für Ihren Diskussionspartner bringen. Hier ist es wichtig in der Vorbereitung einen Branchenvergleich durchgeführt zu haben. Sind Ihre Stückkosten deutlich geringer? Haben Sie eine hohe Kundenzufriedenheit im Vergleich zur Branche? etc. Auf Basis dieser Argumente können Sie Ihre Forderungen besser begründen.

5. Argumentieren Sie Ihre Schwächen durch Ihre Forderungen weg

Sollten die Schwächen Ihres Betriebes doch zum Thema werden, finden Sie Möglichkeiten zu begründen, warum Sie durch eine Erhöhung der SVS diese Schwächen verbessern können.

Z.B. Schwäche: Auftragsbearbeitung dauert zu lange

Argument: Eine Erhöhung des SVS erhöht meinen Umsatz um X TEUR und bringt die Möglichkeit, dass ich in eine neue Lackierkabine investieren kann, die x % weniger Energie verbraucht und die Durchlaufzeiten um X % reduziert.

Gesprächsführung

3. Konstruktionsphase

Die Konstruktionsphase dient dazu alle gewonnen Einsichten und Entscheidungen nochmal zusammen zu fassen und eine verbindliche Entscheidung zu formulieren und zu dokumentieren.

Hierbei ist wichtig das beide Gesprächspartner die Ergebnisse deutlich formulieren und dokumentieren.

Hierbei sollten Sie beachten, dass Sie zentrale Preisabsprachen ebenfalls notieren. Sind Punkte unklar, lassen Sie sich diese nochmal erklären.

Gesprächsführung

4. Abschlussphase

Die Abschlussphase bietet gemeinsam mit der Begrüßungsphase eine Abrundung des Gespräches. Gestalten Sie diese so positiv wie möglich um auch bei Konfliktgesprächen ein positives Ende zu erreichen.

Das Gespräch kann so in positiver Erinnerung behalten werden.

Dies wird Ihnen zukünftige Gespräche mit diesem Schadenregulierer insbesondere in der Einleitungsphase deutlich vereinfachen.

Gesprächsnachbereitung

Um das Gespräch Revue passieren zu lassen und Erkenntnisse für spätere Verhandlungen zu erreichen, sollten Sie in der Nachbereitungsphase einen kurzen Rückblick auf die Verhandlung und ihren Ablauf nehmen. Dabei können folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie gut konnten die Ziele umgesetzt werden? Welche Erfolge habe ich erzielt?
- War die gewählte Strategie die Richtige? Konnte die Strategie eingehalten werden?
- Welche Techniken und Argumente waren gut, welche hätte ich besser weggelassen?
- Welche Unvorhersehbarkeiten sind eingetreten und wie bin ich mit dieser Situation umgegangen? Konnte ich das lösen?
- Was ist beim Gesprächspartner positiv und was ist negativ aufgefallen?
- Wurde ein Protokoll geschrieben? (Falls nein bitte für Ihre Unterlagen nachholen. Bestehend aus Forderung, Argumente, Ergebnis)
- Welche Fehler wurden gemacht und wie können sie künftig vermieden werden?
- Wie bewerte ich das Gespräch und sein Ergebnis insgesamt?

Leitfaden zur SVS-Verhandlung

Zusammenfassung

Gesprächs- vorbereitung

- Informationen sammeln
- Ziele formulieren

Gesprächsführung

- Einleitungsphase
- Explorationsphase
- Konstruktionsphase
- Abschlussphase

Gesprächs- nachbereitung

- Ergebnisprotokoll erstellen
- Frageprotokoll ausfüllen

Viel Erfolg!

Unsere Kontaktdaten

bpr Mittelstandsberatung GmbH
Kleppingstraße 20
44135 Dortmund

Tel. +49 (0)231 55 78 88-0

Fax +49 (0)231 55 78 88-29

Mail: info@bpr-mb.de

Web: www.bpr-mb.de

 **Mittelstandsberatung GmbH**
Erfolg ist planbar.