

Kaum ein Bereich hat einen so großen Einfluss auf die Ertragsfähigkeit eines Dienstleistungsunternehmens, wie der der Honorare. Um Honorare optimal zu gestalten, ist es notwendig, drei eng mit einander verknüpfte Themenkomplexe zu verstehen. Diese sind:

- **Preisgestaltung**, d.h. Wie viel wird berechnet? Dies beinhaltet das Verständnis folgender Komplexe:
  - der an den Kunden und sein Geschäft erbrachte Wert;
  - was Kunden wertschätzen und was nicht;
  - die Preise der Konkurrenz; und
  - interne Kosten , bzw. Präzedenzfälle.
- **Honorarstrukturierung**, d.h. Wie wird das Honorar strukturiert? Diese Fragestellung schließt Themen wie:
  - relative Präferenzen (z.B. Stundensätze, Festpreise, etc.);
  - Interessen und Beschränkungen beider Verhandlungsseiten, (z.B. Erfolgshonorar, Transparenz); und
  - evtl. Marktpraxen ein.
- **Honorarverhandlungen**, d.h. Wie wird ein gewünschtes Honorar (inklusive Struktur) am besten gefordert und vereinbart? Dies bedeutet:
  - die Alternativen beider Verhandlungsseiten zu verstehen;
  - mit ambitionierten, aber glaubwürdigen Forderungen anzufangen;
  - auf Forderungen der anderen Seite richtig zu reagieren; und
  - gegenseitige Zugeständnisse zu erhandeln, um eine Einigung zu erreichen.

GARA Consulting bietet in all diesen Bereichen hoch effektive Unterstützung. Unserer Erfahrung zufolge stellt aber der Themenbereich Verhandlung für die meisten Dienstleister die größte Herausforderung dar. Viele, wenn nicht sogar der Großteil von Anwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und anderen Beratern empfindet Honorarverhandlungen mit Kunden als extrem schwierig oder unangenehm. Hervorgerufen wird dies häufig durch Angst entweder ein Mandat zu verlieren oder aber das zukünftige Geschäfts- und Arbeitsverhältnis zu belasten

**Das GARA Consultings High Impact Honorar- Verhandlungsprogramm zielt darauf ab, die Verhandlungskompetenz von Dienstleistern signifikant zu verbessern.** Unser Programm ist auf eine nachhaltige Steigerung der Verhandlungskompetenzen und der Selbstsicherheit fokussiert, was sich in einer wesentlich höheren Glaubwürdigkeit gegenüber dem Kunden äußert.

Im Folgenden erläutern wir in einer kurzen Zusammenfassung unseren Ansatz zur Entwicklung dieser Fähigkeiten bei Partnern oder höheren Führungskräften:

## 1. **Der Verhandlungsprozess - Schlüsselaspekte**

Wir sehen in Verhandlungen eine Methode Meinungsunterschiede, z.B. unterschiedliche Auffassungen bzgl. eines Honorars, ohne Zwang oder den Gebrauch einer dritten Partei innerhalb einer langfristigen Geschäftsbeziehung zu lösen. Konsequenterweise muss daher eine Lösung (Honorarvereinbarung) für beide Seiten akzeptabel sein.

Viele unerfahrene Verhandlungsführer ignorieren diese Tatsache und verbringen das Meiste ihrer Zeit und Anstrengung damit, ihre Position auf Grundlage „ihrer“ Fakten (z.B. erwartete Projektdauer, Mindesthonorarsätze, etc.) zu verteidigen, anstatt die Wünsche und Bedürfnisse der anderen Partei mit einzubeziehen.

Ein solcher Ansatz führt nur allzu oft zu unproduktiven Wiederholungen von Forderungen oder bereits geäußerten Argumenten (z.B. „... Wie oft müssen wir Ihnen noch sagen, dass dies mindestens x Wochen dauern wird?“; ... Darf ich Sie daran erinnern, dass ...“).

Eine wesentlich effizientere Herangehensweise beinhaltet die Erkenntnis der Notwendigkeit von Zugeständnissen (unsererseits, ihrerseits oder beiderseits). Der Schlüssel für einen erfolgreichen Prozess liegt im effektiven Management der Abfolge dieser Zugeständnisse. Dazu gehört auch, zu erkennen welche potenziellen Zugeständnisse die andere Seite bereit sein könnte einzugehen.

Gutes Verhandlungsmanagement verlangt außerdem ein Minimum an folgenden zusätzlichen Fähigkeiten:

- realistische Ziele und Limits festlegen zu können
- eine starke Eröffnung glaubwürdig zu kommunizieren
- Informationen der Gegenseite zu erkennen und zu nutzen
- zusätzlichen Wert durch Kreativität zu schaffen
- Zugeständnissen der anderen Seite zu fördern ohne selbst unnötige zu machen
- zum richtigen Zeitpunkt zum Abschluss zu kommen, und
- Resultate objektiv zu bewerten und aus den Erfahrungen zu lernen

Das High Impact Verhandlungsprogramm fördert diese Fähigkeiten, aber aufbauend auf den bestehenden persönlichen Eigenschaften und Präferenzen der Teilnehmer. Es ermöglicht den Teilnehmern das Gelernte sofort im Praxisalltag anzuwenden.

## 2. Schwerpunkt des High Impact Verhandlungsprogramms

Der Zeitpunkt, zu dem das erste Mal ein Vorschlag auf den Tisch gelegt wird, ist für die meisten Honorarverhandlungen, der kritischste Moment. Zu zaghaft und wir erreichen nie das Beste, zu aggressiv und die Verhandlung könnte platzen bevor sie überhaupt angefangen hat. Ebenfalls entscheidend für den Erfolg ist die Verdeutlichung unserer Kompromissbereitschaft (aber nur zu einem gewissen Grad) anhand der Art der Präsentation.

Das High Impact Honorar- Verhandlungsprogramm legt deswegen seinen Schwerpunkt konsequent auf das frühe und mittlere Stadium einer Verhandlung.

Es liefert eine Methode zur Erstellung und Darstellung einer glaubhaften Eröffnung sowie für die richtige Reaktion auf die Eröffnungsforderungen der Gegenseite. Des Weiteren werden effektive Techniken für den Prozess des Zugeständnisse-Handels dargestellt. Ferner vermittelt das Programm auch einen Überblick über individuelle „Verhandlungsstilarthen“ und den wichtigsten Abschlusstechniken.

Falls es erwünscht ist, können auch andere relevante Themen, z.B. „Valuebilling“, optimale Honorarstrukturierung mit oder ohne Einbindung des Firmenpersonals behandelt werden. Unsere Lehrmethoden beinhalten Videoaufnahmen der Teilnehmer in Verhandlungssituationen, sowie Feedback des Trainers und anderer Teilnehmer.

### 3. Erfolge des High Impact Verhandlungsprogramms

Das Programm zeichnet sich dadurch aus, dass es die wichtigsten Themen anspricht: nämlich Verhandlungskompetenz und Selbstvertrauen. Die vom Kurs gelieferten praktischen Ratschläge und einfach zu gebrauchende Tools ermöglichen es den Teilnehmern ihr neu gewonnenes Wissen sofort anzuwenden; und zwar in einer Art und Weise, die mit der eigenen Persönlichkeit kompatibel ist. Die Methodik des Kurses, die ihren Schwerpunkt vor allem auf sofortiges Feedback legt, schärft das Bewusstsein für evtl. vorhandene Schwächen. Noch wichtiger ist aber, dass sie die Selbstsicherheit der Teilnehmer durch die in den Übungen gesammelten Erfahrungen stärkt.

Firmen, die unseren High Impact Verhandlungskurs in Anspruch nahmen, haben über folgende Erfolge berichtet:

- bessere Kundenbeziehungen;
- effektivere Kooperation zwischen den Partnern;
- verbesserte Motivation innerhalb des eigenen Unternehmens; und am wichtigsten
- gesteigerte Ertragskraft.

Schlüsselaussagen, die Kursteilnehmer mitnahmen, beinhalteten:

- das Recht zu haben sich ambitionierte Honorarziele zu setzen
- Gute Verhandlungen stärken eher eine Kundenbeziehung, als sie zu belasten
- Es gibt „gute“ Alternativen zum Stundensatz
- Ein bisschen Vorbereitung kann viel bringen

### 4. Zusätzlich erhältliche Dienstleistungen zur Unterstützung

Um die Erfolge des High Impact Verhandlungsprogramms zu festigen, bieten wir ebenfalls an:

- unterstützende Beratung für spezifische Verhandlungen;
- Executive Coaching für Partner und Business Developer im Zusammenhang mit wichtigen Verhandlungen; und
- zusätzliche Seminare oder Workshops um spezifische Kompetenzen zu vertiefen oder wieder aufzufrischen.

Viele dieser oben aufgeführten Prinzipien sind auch für Verhandlungen im Allgemeinen von Bedeutung. Daher bieten wir auch Unterstützung im Zusammenhang mit allgemeinen Verhandlungskompetenzen an.

Wir streben so weit wie möglich dabei immer auch eine Zusammenarbeit mit, oder die Einbeziehung von evtl. bereits vorhandenen Business Development Teams an.

## 5. Erfahrung

Eine Vielzahl von Anwaltskanzleien hat das Honorar- Verhandlungsprogramm bereits in Anspruch genommen. Darunter auch zwei Magic Circle Firmen und eine der Top 10 internationalen Anwaltskanzleien. Ein Mitglied des Teams weist zudem weitreichende Erfahrungen in Honorar- und allgemeinen Verhandlungskursen für Kunden aus einem breiten Spektrum von Sektoren auf, unter anderem Banking und Private Equity.

## 6. Das Team

### John Morton

Nach vielen Jahren, in denen John Morton Verhandlungen innerhalb der Regierung, mit der EU und mit kommerziellen Firmen führte, war John unterstützend bei der Privatisierung der British Technology Group, einer führenden Organisation für Technologie Transfer, tätig. John leitete die komplexen Management Buy-Out Verhandlungen zwischen der Regierung, dem Management Team und einem Investorenkonsortium das von einer großen Venture Capital Group geführt wurde. Er war Mitglied des Vorstands der BTG, deren US Tochterunternehmen und Rolls Royce Motors. In den letzten 12 Jahren hat er über 300 Verhandlungskurse, mit mehr als 3.000 Teilnehmern gehalten.

John Morton erwarb einen PhD in Chemie. Er war als Dozent an der Manchester University und als Research Fellow am Imperial College of Science and Technology tätig bevor er dem UK Civil Service beitrug, wo er höhere Führungsrollen im Department for Trade and Industry, sowie im Schatzamt inne hatte .

### Ori Wiener

Nach 16 Jahren als Investmentbanker wurde Ori Wiener Global Head of Business Development bei Linklaters and später Interim Director of Marketing. Einer der Hauptbereiche, auf den er sich während dieser Zeit fokussierte, war die Stärkung der Kompetenzen und Prozesse der Sozietät in Bezug auf Honorare und deren Verhandlungen. Seine Arbeit resultierte in einer Serie von Maßnahmen, die zu einer Steigerung der Profitabilität um durchschnittlich 10% führten. Ori verließ Linklaters, um 2009 Gara Consulting zu gründen.

Ori Wiener erwarb einen Master in Biochemie an der Universität von Oxford und einen MBA der London Business School. Außerdem ist er ein qualifizierter Executive Coach. Ori begann seine Karriere als Investmentbanker und war, unter anderem in England, Deutschland, den U.S.A. und in Mexiko tätig. Seine Verantwortlichkeitsbereiche beinhalteten die Führung eines Sektor Teams und das Account Management mit weltweit führenden Unternehmen sowie mit dem Bundesfinanzministerium. Während dieser Zeit war er umfassend in eine große Anzahl von Honorarverhandlungen, als auch in Verhandlungen bezüglich größerer Mandate involviert.

# HIGH IMPACT HONORAR-VERHANDLUNGSPROGRAMM



## 7. Kosten des Programms

Im Einklang mit den Prinzipien des High Impact Verhandlungsprogramms streben wir nach:

- Langfristigen Kundenbeziehungen, die auf der Qualität unserer Dienstleistung beruhen;
- einer Honorargestaltung, die dem Wert unserer Dienstleistung für den Kunden entspricht; und
- Flexibilität und Kreativität, um die Wünsche und Interessen unserer Kunden zu erfüllen.

Weitere Details sind auf Nachfrage erhältlich.

## High Impact Verhandlungsprogramm: Kursinhalt

OPTIONEN DES HIGH IMPACT VERHANDLUNGSPROGRAMMS:	2-Tages Programm	1-Tages Programm
<b>EINLEITUNG</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die potenzielle n finanziellen Auswirkungen guter/schlechter Verhandlungen *</li> <li>• Der Unterschied zwischen “Verhandeln” und “Streiten”</li> <li>• Typische Verhandlungsweisen: Streit oder Handel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>PLANUNGSINSTRUMENTE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielsetzung: die Vorteile von Ambition</li> <li>• Wann sollten wir “Nein” sagen?</li> <li>• Die Eröffnung: glaubwürdig und ehrgeizig.</li> <li>• Zugeständnisse: Geben und Nehmen</li> <li>• Identifizierung von zusätzlichen potenziellen Verhandlungsparametern/ Themen</li> <li>• Typische AnwaltshonorarStrukturen: Anwendung, worauf muss man achten?*</li> <li>• Interne Richtlinien/guidelines/ best practice *</li> <li>• Formulierung einer Verhandlungsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>STIL UND VERHALTEN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typische Verhandlungsarten</li> <li>• Identifizierung und Umgang mit verschiedenen Arten der Verhandlungsführung</li> <li>• DOs und DON'Ts bzgl. des Verhaltens (fördernd oder verhindernd für eine Einigung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	eingeschränkt
<b>ERÖFFNUNGSPHASE/ TAKTIKEN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eröffnungsstatement</li> <li>• Unterschied zwischen Interessen und Positionen</li> <li>• Management des Informationsflusses - Interessen erkunden</li> <li>• Eröffnungsstandpunkt: eigene Interessen kommunizieren/ auf die Interessen der Gegenseite eingehen</li> <li>• Der Vorteil des Anchoring (Verankerung)</li> <li>• DOs und DON'Ts der Eingangsphase</li> <li>• Häufig verwendete Taktiken der Eröffnungsphase und Gegenmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>eingeschränkt</li> <li>eingeschränkt</li> <li>•</li> <li>eingeschränkt</li> <li>eingeschränkt</li> <li>eingeschränkt</li> </ul>
<b>AUSTAUSCHPHASE/ TAKTIKEN</b>		

# HIGH IMPACT HONORAR-VERHANDLUNGSPROGRAMM



OPTIONEN DES HIGH IMPACT VERHANDLUNGSPROGRAMMS:	2-Tages Programm	1-Tages Programm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition und Reduzierung der Lücken zwischen unterschiedlichen Interessen</li> <li>• Strategie der Zugeständnisse: Hauptregeln</li> <li>• Fortschritte erreichen ohne Kontrollverlust</li> <li>• Häufig verwendete Taktiken in der Austauschphase und Gegenmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> Option	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>ABSCHLUSSPHASE/ TAKTIKEN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitpunkt und Art des Abschlusses</li> <li>• Verhalten im Falle einer Blockade</li> <li>• Häufig verwendete Taktiken in der Abschlussphase und Gegenmaßnahmen</li> <li>• Federführung der Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	eingeschränkt
<b>WIEDERERÖFFNUNG VON THEMEN/ UMGANG MIT OVERRUNS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Hauptaufgaben</li> <li>• Häufig verwendete Taktiken zum Wiedereröffnen von Themen und Gegenmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<b>VERHANDLUNGEN IM TEAM</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Hauptaufgaben</li> <li>• Versteckte Bedeutung von verbaler und nonverbaler Sprache</li> <li>• Teamwork: Balance von Rollen und Aufgaben</li> </ul>	Option Option Option	
<b>MEDIEN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird ohne persönlichen Kontakt verhandelt?</li> <li>• Wann verhandelt man per E-mail, schriftlich, telefonisch oder in Person?</li> <li>• Einfluss von verschiedenen Layouts bei Meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<b>BEWERTUNG UND ANALYSE DER VERHANDLUNG</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum und wie bewertet man den Erfolg einer Verhandlung?</li> <li>• Typische Taktiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> Option	
<b>ALTERNATIVE-TAKTIKEN ZUR STEIGERUNG DER REALISIERUNG</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typische Taktiken</li> </ul>	Option	
<b>FOLLOW UP</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Aktionsplan: Wie baut man Stärken auf und wie vermindert man Schwächen</li> <li>• Nutzen von Kollegen und zur Verfügung stehenden Ressourcen*</li> <li>• Einsatzmöglichkeiten für Verhandlungsfähigkeiten und -techniken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	eingeschränkt eingeschränkt eingeschränkt

# HIGH IMPACT HONORAR-VERHANDLUNGSPROGRAMM



OPTIONEN DES HIGH IMPACT VERHANDLUNGSPROGRAMMS:	2-Tages Programm	1-Tages Programm
• Anpassung von Verhandlungsszenarien	Option 5-6	Option 2-3
• 1:1 (abhängig vom Fortschritt)	Option	-
• Verhandlungen im Team	Option	Option
• Telefonverhandlung	Option	Option

\* mit Kundeninput