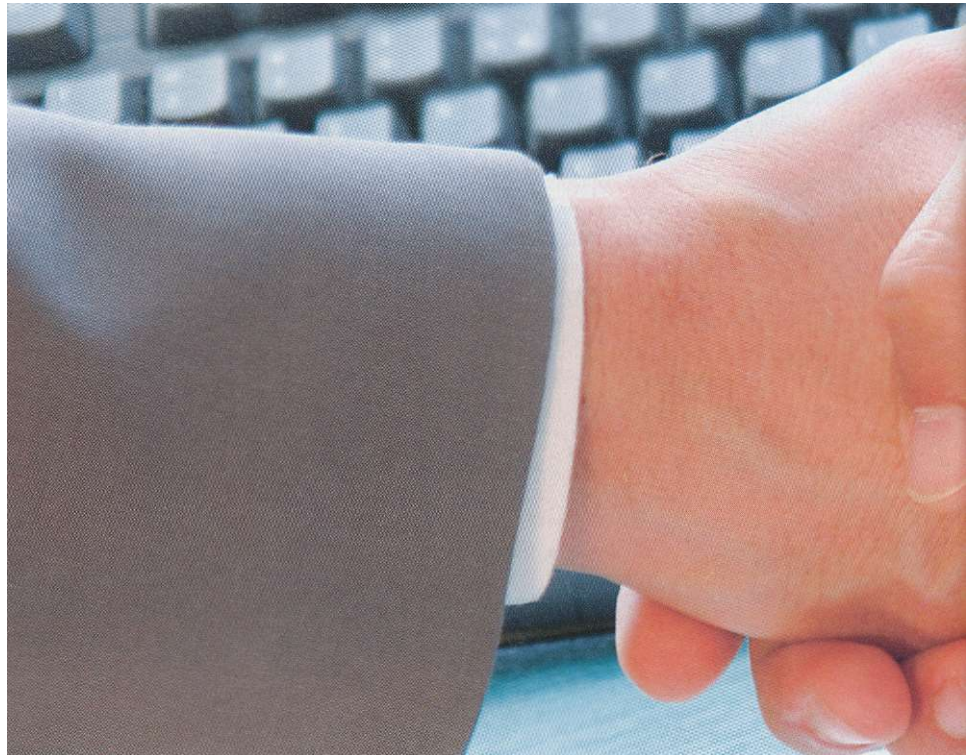




Der Autor

Christian Herlan

Er ist einer der drei Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, für die 45 Berater und Trainer arbeiten.



Mit strategischer Vorbereitung zu tragfähigen Verträgen

Professionelles Vertragsverhandeln im Einkauf unabdingbar

Die richtigen Verhandlungsstrategien anzuwenden, ist für den Einkauf enorm wichtig. Doch oftmals wird sich zu wenig Zeit genommen, um die Strategie vorab zu klären.

Oft sind Einkäufer und Verkäufer auf Vertragsverhandlungen nicht ausreichend vorbereitet. Deshalb reduziert sich das Verhandeln auf ein Feilschen um den Preis und den Lieferumfang. Dabei stehen bei Vertragsverhandlungen meist noch zahlreiche andere Themen auf dem Programm - speziell wenn in ihnen das Fundament für eine längerfristige Zusammenarbeit gelegt werden soll. „Können Sie uns mit dem Preis entgegenkommen?“ „Welchen Nachlass erhalten wir, wenn wir die doppelte Menge kaufen?“ „Ist eine längere Zahlungsfrist möglich?“ Solche Fragen sind Alltag, wenn sich die Einkäufer und Verkäufer von Unternehmen gegenüber sitzen. Doch damit ist die Palette der Verhandlungsthemen noch nicht erschöpft. Insbesondere dann, wenn

- die Unternehmen eine längerfristige Kooperation anstreben,

- für den Kunden die Leistung seines Lieferanten von existenzieller oder strategischer Bedeutung ist,
- bei der Zusammenarbeit auch Informationen ausgetauscht werden, die „top secret“ sind, oder
- für das Erbringen der Leistung Arbeitsprozesse in den beiden Unternehmen aufeinander abgestimmt werden und deren Mitarbeiter eng miteinander kooperieren müssen.

Leider ist dies den Ein- und Verkäufern oft nicht ausreichend bewusst. Entsprechend unvorbereitet gehen sie in die Verhandlungen. Selbstverständlich überlegen sie sich zwar zuvor: Welchen Preis will ich für die Leistung haben beziehungsweise bezahlen? Und: Welche Menge will ich verkaufen beziehungsweise kaufen? Wenig Gedanken verwenden sie aber darauf: Welche Zusatzleistungen beziehungsweise welchen Zusatznutzen könnte ich meinem Gegenüber noch anbieten oder will ich haben? Hierüber denken viele Ein- und Verkäufer erst nach, wenn sie sich schon auf dem Weg zu ihrem Gesprächspartner befinden oder dieser bereits im Vorzimmer steht. Entsprechend schnell werden sie von ih-

rem Gegenüber oft „überfahren“. Häufig enden Vertragsverhandlungen auch in einer Sackgasse, weil die Beteiligten vorab nicht definierten: Was kann ich - außer dem Preis und der Liefermenge - noch als Verhandlungsgegenstand in die Waagschale werfen? Entsprechend unflexibel sind viele Verhandler beim Verhandeln. Also gelingt es ihnen auch nicht, getreu der Maxime „Was gibst du mir, wenn ich dir ...?“ eine Lösung auszuhandeln, mit der beide Seiten leben können.

Angebotspakete schnüren und eine Vereinbarung erzielen

Nicht nur, ob eine Verhandlung erfolgreich verläuft, sondern auch, wie tragfähig deren Ergebnisse sind, wird meist bereits in deren Vorfeld entschieden. Trotzdem nehmen sich viele Verhandler hierfür zu wenig Zeit. Häufig verfahren sie nach der Devise: „Ich höre mir erst mal an, was die andere Seite sagt.“ Entsprechend leicht werden sie vom Gegenüber über den Tisch gezogen, weil sie nicht wissen, was ihnen wichtig ist. Deshalb sollten Sie vor jeder Verhandlung ihre Ziele zunächst schriftlich für sich fi-



Bevor Verträge ausgehandelt sind, werden in einem Wechselspiel die Verhandlungsspielräume ausgetestet. Dabei sollten die Partner fair zueinander sein.

xieren. Doch dies allein genügt für eine professionelle Vorbereitung nicht. Fast ebenso wichtig ist es im Vorfeld der Verhandlung zu analysieren: Denn erst wenn Sie dies wissen, können Sie für sich eine Gesprächsstrategie entwerfen, die darauf abzielt, eine Lösung auszuhandeln, die langfristig tragfähig ist, weil sie die beider Vertragspartner ausreichend berücksichtigt.

Zu Beginn einer Verhandlung beschnuppern sich die Partner in der Regel zunächst gegenseitig. Sie versuchen durch ein wechselseitiges Frage- und Antwortspiel auszuloten, welche Interessen die jeweils andere Seite hat und welche Verhandlungsspielräume existieren. Entsprechend wichtig ist es in dieser Phase, die oft noch den Charakter eines scheinbar unverbindlichen Small-talks hat, dem Gegenüber genau zuzuhören und darauf zu achten, was dieser zwischen den Zeilen sagt. Verhält sich ein Partner extrem zugeknöpft, offenbart sich auch der andere nicht. Entsprechend schnell gerät das Gespräch in eine Sackgasse. Also sollten Sie versuchen, eine harmonische und von einer relativen Offenheit geprägte Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Zum Beispiel, indem Sie Ihren Verhandlungspartner loben. Oder indem Sie ihm Zustimmung signalisieren. Oder indem Sie durch Rückfragen klären, warum dem Partner bestimmte Dinge wichtig sind.

Haben die Partner ihre jeweiligen Interessen geklärt, beginnt die nächste Phase der Verhandlung. Nun gilt es, Signale für die eigene Verhandlungsbereitschaft bezüglich einzelner Verhandlungspunkte,

die auf der Tagesordnung stehen, auszusenden und die eigenen Antennen für entsprechende Signale des Partners auszufahren. Zuweilen begehen Verhandler in dieser Phase den Fehler, Signale des Partners bewusst zu ignorieren. „Lass' den mal zappeln. Dann wird er weich“. Meist rächt sich dies, denn hierdurch wird die Gesprächsbasis zerstört. Denn der Partner wagt sich, wenn er ein Signal für seine Verhandlungsbereitschaft aussendet, aus seinem Schneckenhaus hervor. Wird er hierfür nicht gelobt und mit Gegen-Signalen belohnt, zieht er sich wieder zurück. Die Folge: Die Verhandlung zieht sich entweder in die Länge oder gerät in eine Sackgasse.

Ist eine weitgehende Einigung erzielt und zeichnet sich die konkrete Lösung ab, beginnt die Phase der Abmachung. Nun gilt es, eine konkrete Vereinbarung zu erzielen. Hierfür müssen zunächst bezogen auf die einzelnen Verhandlungsgegenstände Teilübereinkünfte erzielt werden. Dabei sollten Sie keine Konzessionen ohne Gegenleistung machen. Außerdem muss stets deutlich bleiben: Alle Verhandlungsgegenstände sind miteinander verknüpft und nichts ist vereinbart, solange nicht alles vereinbart ist. Das ist wichtig! Denn unfaire Verhandlungspartner versuchen oft, erzielte Teilübereinkünfte, die ihnen entgegenkommen, bereits als bindend zu erklären, wenn andere Verhandlungsgegenstände noch offen sind. Ist die letzte Hürde überwunden, gilt es, das Vereinbarte festzuhalten - und zwar in allen Einzelheiten. Dieser Punkt wird oft vernachlässigt.

Christian Herlan