

Verhandlungsführung: „Was geben Sie mir, wenn ich Ihnen ...“

von Hans-Jörg Schumacher, Bruchsal

Nicht nur Einkäufer und Verkäufer verhandeln, sondern auch die anderen Mitarbeiter von Unternehmen. Doch leider wird ihnen dies meist erst bewusst, wenn sie sich in einer Verhandlungssituation befinden. Deshalb stellen sie anschließend oft erschreckt fest: Verflixt, was habe ich mir da denn wieder eingehandelt.

„Können Sie mir mit dem Preis entgegenkommen?“ „Welchen Rabatt erhalte ich, wenn ich die doppelte Menge kaufe?“ „Akzeptieren Sie einen späteren Zahlungstermin?“ Solche Fragen sind Alltag, wenn sich Einkäufer und Verkäufer gegenüber sitzen. Dann wird über Preise, Liefermengen und -termine sowie die Dauer von Verträgen verhandelt. Das weiß jeder!

Übersehen wird aber oft: Verhandlungen prägen nicht nur den Arbeitsalltag von Einkäufern und Verkäufern. Auch die anderen Mitarbeiter von Unternehmen sind oft mit Situationen konfrontiert, in denen unterschiedliche Interessen aufeinander prallen. Zum Beispiel, wenn sie -- mit dem Firmenkundenbetreuer eines Büromaschinenherstellers darüber debattieren, ob ihr Kopiergerät noch heute oder erst morgen repariert wird, -- mit einem Lieferanten darüber diskutieren, ob eine bestimmte Leistung unter die Kulanz fällt oder separat berechnet wird, oder -- mit einem Behördenvertreter erörtern, unter welchen Voraussetzungen eine gewünschte Genehmigung erteilt wird. Entsprechendes gilt, wenn die Mitarbeiter eines Projektes zusammen sitzen und erörtern: Wer macht was bis wann?

Fast alle „wichtigen Gespräche“ sind Verhandlungen

In all diesen Situationen befinden sich die Mitarbeiter in Verhandlungssituationen. Und sie stehen vor der Herausforderung getreu der Maxime „Was gibst du mir, wenn ich ...?“ eine Lösung auszuhandeln, mit der alle Beteiligten leben können, weil sie das Gefühl haben: Meine Interessen werden ausreichend berücksichtigt.

Im Gegensatz zu den Einkäufern und Verkäufern ist es den anderen Mitarbeitern der Unternehmen aber oft nicht bewusst, dass sie sich in einer Verhandlungssituation befinden. Denn für sie bedeutet verhandeln in erster Linie „über Preise sprechen“. Deshalb erkennen sie anstehende Verhandlungen oft nicht als solche. Entsprechend unvorbereitet gehen sie in die „wichtigen Gespräche“. Und anschließend stellen sie erschrocken fest: „Verflixt, was habe ich mir da wieder eingehandelt?“

Deshalb gilt es zunächst festzuhalten: Stets wenn zwei oder mehr Personen darüber sprechen, wie sie ihre (teils) gegensätzlichen Interessen unter einen Hut bringen können, wird verhandelt. Dabei ist es sekundär, ob die Beteiligten in einer Chef-Mitarbeiter-, Kunden-Lieferanten- oder Liebesbeziehung zueinander stehen. Dies hat auf den Ablauf der Verhandlung keinen Einfluss. Stets lassen sich in einer zielorientiert geführten Verhandlung folgende vier Phasen erkennen:

- Vorbereitungsphase,
- Diskussionsphase,
- Vorschlagsphase und
- Abmachungsphase.

Die Interessen des Partners erkunden

Vorbereitungsphase: Hier wird der Grundstein für ein erfolgreiches Verhandeln gelegt. Trotzdem nehmen sich viele Verhandler für die Vorbereitung wenig Zeit. Sie verfahren nach der Devise: „Ich höre mir erst mal an, was die andere Seite sagt.“ Entsprechend leicht werden sie vom Gegenüber über den Tisch gezogen, da sie nicht wissen, was ihnen wichtig ist. Deshalb sollten Sie vor jeder Verhandlung (schriftlich) fixie-



Hans-Jörg Schumacher (1958) arbeitet als Managementberater und -trainer für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist auf die Themenfelder Führung und Vertrieb, Change- und Wertemanagement spezialisiert (Kontakt: (E-Mail: hansjoerg.schumacher@kraus-und-partner.de Tel.: 07251/989034).

ren:

- Um welche Inhalte/Gegenstände geht es in dem Gespräch?
- Welche Interessen/Wünsche habe ich bezogen auf die einzelnen Verhandlungsgegenstände?
- Was ist meine Ausgangsposition?
- Welche Ziele sind für mich unabdingbar? Und: Wann breche ich (sofern möglich) die Verhandlung ab?

Erst danach sollten Sie sich mit dem Verhandlungspartner treffen.

Diskussionsphase: Hier beschnuppern sich die Partner. Sie versuchen, durch ein wechselseitiges Frage- und Antwortspiel auszuloten, welche Interessen die jeweils andere Seite hat. Außerdem: Wie groß sind ihre Verhandlungsspielräume und was ist ihr besonders wichtig? Bereits diese Phase ist von einem Geben und Nehmen geprägt. Verhält sich ein Partner extrem zugeknöpft, offenbart sich auch der andere nicht. Des-

halb gerät die Verhandlung schnell in eine Sackgasse. Entsprechend wichtig ist es, eine harmonische Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Zum Beispiel, indem Sie Ihren Verhandlungspartner loben. Oder indem Sie ihm Zustimmung signalisieren: „Ich bin wie Sie der Auffassung, dass ...“ Oder indem Sie durch Rückfragen klären, warum dem Partner bestimmte Dinge wichtig sind.

Haben die Partner die jeweiligen Positionen geklärt, beginnt die zweite Stufe der Diskussionsphase. Nun gilt es, Signale für die eigene Verhandlungsbereitschaft auszusenden und die eigenen Antennen auszufahren für die Signale des Partners. Signale sind zum Beispiel Sätze wie „Eigentlich gehört dies nicht zu meinen Aufgaben“ (aber unter gewissen Umständen wäre ich bereit, ...). Oder: „Ich kann Ihren Vorschlag so nicht akzeptieren“ (... aber vielleicht, wenn Sie ihn leicht abwandeln).

Fortsetzung umseitig

Oft begehen Verhandler in dieser Phase den Fehler, Signale des Partners bewusst zu ignorieren. „Den lasse ich mal zapeln, dann wird er weich.“ Meist ist dies falsch.“ Denn hierdurch zerstören sie die Gesprächsbasis. Schließlich wagt sich der Partner, wenn er ein solches Signal aussendet, aus seinem Schneckenhaus. 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.

Angebote an Bedingungen knüpfen

Wenn die Partner sich wechselseitig Signale ihrer Verhandlungsbereitschaft gesandt haben, beginnt die Vorschlagsphase.

Vorschlagsphase: Nun unterbreiten sich die Partner Vorschläge. Ein Vorschlag besteht stets aus zwei Elementen: einer Bedingung und einem Angebot. Zum Beispiel:

-- „Wenn Sie die Ersatzteile be-

sorgen, kann ich die Maschine eventuell morgen reparieren.“ -- „Wenn Sie uns die Entwürfe bis morgen senden, könnten wir den Job vielleicht noch in unsere Wochenplanung aufnehmen.“

-- „Wenn Sie eine Risiko-lebensversicherung abschließen, würde unsere Kreditabteilung voraussichtlich den Kredit gewähren.“

Beim Formulieren der Vorschläge gilt: Unterbreiten Sie nie zugleich Ihr Maximalangebot. Denn dann haben Sie kein Ass zum Pokern mehr im Ärmel. Außerdem: Erklären Sie Ihren Vorschlag nicht lang und breit. Denn nun ist erst mal Ihr Gegenüber an der Reihe. Er muss darauf reagieren – zum Beispiel, indem

-- sich nach den genauen Bedingungen erkundigt,

-- Ihnen seine Bedenken erläutert oder

-- Ihnen einen Gegenvorschlag unterbreitet.

Über Vorschläge kann und sollte man debattieren. Dann wird meist schnell deutlich, was den

Beteiligten besonders wichtig ist. Zum Beispiel mehr Geld, mehr Sicherheit, mehr (Frei-)Zeit, mehr Anerkennung. Wenn dies klar ist, können die ersten Alternativvorschläge unterbreitet werden. Zum Beispiel: „Wenn Sie Ihr Angebot dahingehend abändern, dass Sie mir Ihren Anforderungskatalog statt in zwei Wochen bereits in fünf Tagen senden, könnte ich die Entwürfe noch bis Monatsende erstellen.“ Nun werden also die ersten Angebotspakete geschnürt. Diese haben stets Vorschlagscharakter. Das heißt, sie sind an Bedingungen geknüpft. Ist so allmählich eine weit gehende Einigung erzielt und zeichnet sich die Lösung ab, beginnt die Phase der Abmachung.

Abmachungsphase: Hier gilt es, eine konkrete Vereinbarung zu erzielen. Hierfür müssen zunächst für die einzelnen Verhandlungsgegenstände Teilübereinkünfte erzielt werden. Dabei sollten Sie keine Zugeständnisse 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, Teilübereinkünfte, die ihnen entgegenkommen, bereits als bindend zu erklären, wenn andere Verhandlungsgegenstände noch offen sind. Eine typische Formulierung, an der Sie einen unfairen Verhandlungspartner erkennen, ist: „Aber wir waren uns doch einig, dass ...“ Oft bluffen unfaire Verhandler auch mit einem „letzten Angebot“ oder drohen gar mit dem Abbruch der Verhandlung. Deshalb ist es wichtig festzuhalten: keine Zugeständnisse ohne Gegenleistung. Ist die letzte Hürde überwunden, gilt es, das Vereinbarte festzuhalten – und zwar in allen Einzelheiten. Ein Punkt, der oft vernachlässigt wird. Die Folge: Eine Teilvereinbarung gerät schnell in „Vergessenheit“, und der Streit über die getroffene Vereinbarung beziehungsweise deren Auslegung beginnt.