

Verhandlungen gewinnt man im Kopf

Ein Vortrag von Frieder Gamm

(Juni 2014)

Inhalt dieses Artikels:

[Ausgangssituation und Abhängigkeiten definieren](#) | [Zieldefinition](#) | [Strategie und Taktik festlegen](#) | [Fazit](#)

Jeder Mensch führt durchschnittlich pro Tag 200 bis 300 Verhandlungen, beruflich sowie privat. Die meisten davon, vor allem im privaten Bereich, führt man unbewusst und ganz automatisch. Anders im beruflichen Umfeld – hier sollten Verhandlungen bewusst und vorbereitet geführt werden. Auch Freelancer müssen zahlreiche Debatten führen, von der Verhandlung mit dem Kunden bei einer Projektausschreibung bis hin zu denen während eines Projekts. Um diese für sich zu gewinnen, sollten Sie darauf vorbereitet sein. Wie diese Vorbereitung aussieht und auf was Sie dabei achten sollten, hat uns Experte Frieder Gamm in einem Vortrag auf den **GULP ProMaDays – den Projektmanagement-Tagen im April 2014 erläutert. Diesen Vortrag haben wir hier für Sie zusammengefasst.**



Frieder Gamm ist Gründer und Inhaber der Frieder Gamm Group GmbH. Der erfahrene Verhandlungsspezialist und Autor ist einer der führenden Experten und ein gefragter Redner für nationale und internationale Unternehmen, Marken und Verbände. Auf Basis der jahrelangen Tätigkeit im Einkauf der Porsche AG wird der Verhandlungsprofi mit seinem Kompetenzteam von Entscheidern, Einkaufs- und Vertriebsleitern zu Rate gezogen. Als Redner hat er bisher mehr als 50.000 Zuhörer aus unterschiedlichen Firmen und Branchen begeistern können.

Ausgangssituation und Abhängigkeiten definieren

Der erste und wichtigste Schritt bei einer anstehenden Verhandlung ist laut Frieder Gamm die Definition der Ausgangssituation bzw. der Abhängigkeiten.

Stellen Sie sich vorab die Frage: „Wie wichtig bin ich für den Kunden?“ Um diese Frage beantworten zu können, sehen Sie sich nicht nur die Umsatzzahlen, Ihre und die des Gegenübers an, sondern machen Sie sich auch klar, wie es um die gegenseitige Abhängigkeit steht. Stellen Sie sich Fragen wie z.B.

- Wie wichtig ist das Projekt für den Kunden und wie wichtig für mich?
- Ist der Kunde auf den Erfolg des Projekts angewiesen?
- Was steht für den Kunden und für mich auf dem Spiel?
- Gehe ich pleite, wenn ich den Auftrag nicht annehme, oder nicht?

Beleuchten Sie die Situation von möglichst vielen verschiedenen Seiten. So sind z.B. die Umsatzzahlen des Kunden und somit auch seine „Größe“ eben nicht alles. Entscheidend ist die gesamte Situation, also die derzeitige gegenseitige Abhängigkeit.

Ist die gegenseitige Abhängigkeit definiert, sollten Sie sich von Ihrem Verhandlungspartner vorab ein möglichst genaues Bild machen. Ein Mittel hierfür ist die klassische Online-Recherche via Google, Xing, Homepage, etc. Aber auch der E-Mail-Verkehr zwischen Ihnen und Ihrem Verhandlungspartner kann sehr aussagekräftig sein.

Nicht nur Ihr Gegenüber spielt bei der Vorbereitung der Verhandlung eine Rolle, sondern auch der Verhandlungsort, meinte Frieder Gamm während seines Vortrags. Falls Sie den Ort frei wählen können, dann tun Sie das auch. Wählen Sie einen passenden Ort und geben Sie Ihrem Gegenüber damit ein „Zuckerl“. Ist der Kontakt sehr förmlich, sollten Sie z.B. einen Konferenzraum wählen, ist er aber eher ungezwungen, können Sie auf einen etwas ungewöhnlicheren Ort zurückgreifen. So bleibt z.B. ein Treffen bei schönem Wetter in einem

Lokal unter freiem Himmel mit einer tollen Aussicht doch länger und vor allem aber auch positiver im Gedächtnis Ihres Verhandlungspartners als ein "Standard-Meeting", so Gamm.

Zieldefinition

Haben Sie die Ausgangssituation und die Abhängigkeiten definiert, kommt nun der zweite Schritt: Definieren Sie Ihre Ziele.

Frieder Gamm betonte: Legen Sie für sich ein Minimal- und ein Maximalziel fest. Ihrem Verhandlungspartner sollten Sie aber nur Ihr Maximalziel mitteilen, um so noch Spielraum für Verhandlungen und Kompromisse zu haben. Das Maximalziel ist das bestmögliche Ziel der Verhandlung, das Sie erreichen können oder wollen. Hier steht klar der Stundensatz im Vordergrund, aber auch Dinge wie Arbeitszeiten, Aufgaben, Projektdauer oder Homeoffice sollten hier nicht außer Acht gelassen werden. Achten Sie aber bei der Wahl der Ziele darauf, dass diese realistisch erreichbar und messbar sind.

Je besser Sie Ihre Ausgangssituation im Vorfeld definiert haben, desto realistischer können Sie Ihre Ziele definieren, so Frieder Gamm. Haben Sie diese Ziele festgelegt, sollten Sie sich auch noch einen Plan B zurechtlegen, falls Ihr Minimalziel nicht mehr erreicht werden kann. Dieser Ausweichplan sollte bestimmte Wenn-dann-Situationen beinhalten, also das konkrete Handeln beim Eintreten einer entsprechenden Situation. „Schrecken Sie hier auch nicht davor zurück, die Möglichkeit einzubeziehen, das Projekt abzubrechen, wenn Sie bereits mit dem Rücken an der Wand stehen“, meinte Frieder Gamm während seines Vortrags.

Um diese Ziele in der Verhandlungsphase nicht aus den Augen zu verlieren, ist es hilfreich zusätzlich Zwischenziele zu definieren. So können Sie sich während der Verhandlung auf die einzelnen Schritte und Zwischenziele konzentrieren, ohne von Ihrem eigentlichen Ziel abzukommen.

Strategie und Taktik festlegen

Haben Sie Ihre Ziele definiert, ist es nun daran, die Verhandlungsstrategie festzulegen. Hierfür haben Sie, laut Gamm, vier verschiedene Strategien zur Auswahl:

- Druck
- Partnerschaft
- Ausweichen
- Nachgeben

„Strategie ist der Sieg der Einfälle in der Vorbereitung über die Zufälle in der Verhandlung!“ (Frieder Gamm)

Bei der Auswahl müssen Sie sich jedoch nicht auf eine einzige Strategie festlegen. Sie können auch mehrere hintereinander oder die verschiedensten Abstufungen verwenden.

Druck

Bei der Taktik „Druck“ können Sie Ihre überlegenere Position nutzen, indem Sie gegenüber Ihrem Verhandlungspartner Druck in den verschiedensten Bereichen ausüben. So können Sie den Zeit- und Kostendruck Ihres Gegenübers bei Verhandlungen zu Ihrem Vorteil nutzen. Hat der Kunde zum Beispiel ein akutes Problem, das durch einen externen Spezialisten zeitnah gelöst werden soll, haben Sie hier die Möglichkeit diesen Zeitdruck seitens des Kunden für sich als Vorteil zu nutzen.

Diese Strategie eignet sich aber nur dann, wenn Sie die Ausgangssituation und Abhängigkeiten im Vorfeld genauestens recherchiert haben und dadurch wissen, dass Ihr Verhandlungspartner stärker von Ihnen abhängig ist, als Sie von ihm. Wenn Sie also durch die Recherche wissen, dass der Kunde zum Beispiel eine Deadline für das Projekt hat, können Sie die Taktik „Druck“, hier in Form von Zeitdruck, für die Verhandlung anwenden. Haben Sie aber nur wenige Informationen über Ihren Verhandlungspartner, kann diese Strategie dazu führen, dass Sie die Verhandlung gleich am Anfang verlieren.

Partnerschaft

Die Taktik „Partnerschaft“ ist das Gegenstück zum „Druck“. Hier bauen Sie ein Vertrauensverhältnis zu Ihrem Gegenüber auf, um so einer langfristigen Zusammenarbeit den Weg zu ebnen. Ein positives Klima, Fairness, Sympathie und Transparenz sind bei dieser Taktik wichtige Bestandteile der Verhandlung. Um diese Strategie erfolgreich anwenden zu können, sollte ein geeigneter Verhandlungsort und somit Rahmen für die Verhandlung gewählt werden, denn hier sind die Rahmenbedingungen sehr entscheidend. Mit zum Beispiel einem angenehm eingerichteten Raum, einem Kaffee und einem Lächeln auf den Lippen ist der erste Schritt zur erfolgreichen Partnerschafts-Verhandlung schon getan. Seien Sie ruhig kreativ, so Experte Gamm. Entscheidend sei es, dem Gegenüber mit kleinen Aufmerksamkeiten ein positives Gefühl zu vermitteln.

Ein Beispiel aus dem Vortrag von Frieder Gamm: Sie sind an einem verschneiten Tag auf dem Weg zu einem Erstgespräch bei einem Kunden und haben sich schon zurechtgelegt, wie Sie den Kunden „klein machen“. Sie fahren mit dem Auto auf den Parkplatz und sehen, dass nur ein einziger Parkplatz freigeräumt ist. Sie fahren auf diesen Parkplatz zu und sehen ein Schild mit Ihrem Namen. Sie parken auf dem freigeräumten Parkplatz und bemerken nach dem Aussteigen, dass auch der Weg zum Eingang vom Schnee befreit wurde. Sofort bekommen Sie das Gefühl, das Sie willkommen sind. Eben dieses positive Gefühl lässt Sie Ihren im Vorfeld zurechtgelegten Plan schnell vergessen. Der Kunde hat Sie jetzt genau da, wo er Sie haben will, Sie sind positiv und freundlich gestimmt und gehen vor allem friedvoller in die Verhandlung. Sie haben das Gefühl, Sie können Ihrem Gegenüber nicht allzu viel abschlagen, da er sich ja auch schon so viel Mühe für Sie gemacht hat.

In den meisten Fällen erreichen Sie mit „Partnerschaft“ mehr als mit der Strategie „Druck“, so Gamm, da beide Parteien mit dem Gefühl aus der Verhandlung gehen, etwas gewonnen zu haben.

Ausweichen

Sind die Rahmenbedingungen, also der Zeitpunkt oder der Ort für eine Verhandlung, gerade nicht passend, kann Ihnen die Strategie „Ausweichen“ dennoch zu einem positiven Verhandlungsergebnis verhelfen. Hier geht es darum, sein Gegenüber solange geschickt hinzuhalten, bis die Bedingungen für die Verhandlungsführung zu Ihren Gunsten stehen. Dies erreichen Sie, indem Sie z.B. die Vorgespräche mit Detailfragen etwas in die Länge ziehen oder Sie einen anderen Grund wie Umzug oder gesundheitliche Probleme vorschieben.

Klar ist das nicht die feine englische Art, meinte Frieder Gamm in seinem Vortrag, aber hier geht es in erster Linie darum, dass Sie bestmöglich an Ihr Ziel kommen. Diese Strategie sollten Sie aber nicht allzu lang anwenden, da sich zeitliche Verzögerungen schnell mal in Zeitdruck umwandeln können. Wenn dies der Fall ist, hat sich die Verhandlungstaktik geändert - in die des „Drucks“ auf Sie. Eine andere Konsequenz könnte natürlich auch sein, dass sich der Kunde einen anderen Kandidaten sucht und Sie somit aus dem Rennen sind.

Nachgeben

Die vierte Verhandlungsstrategie, die Sie wählen können, ist laut Frieder Gamm das „Nachgeben“. Diese Taktik beinhaltet das Akzeptieren und Erfüllen aller vom Verhandlungspartner gestellten Forderungen. Diese Vorgehensweise sollten Sie nur dann in Betracht ziehen, wenn die Konsequenzen des Nicht-Nachgebens schlimmer sind. Konkret bedeutet das: Wenn Sie von Ihrem Gegenüber zu 100 Prozent abhängig sind, Ihnen also bei einem Nichtzustandekommen bedeutende finanzielle Konsequenzen drohen und Sie „Pleite gehen“, sollten Sie diese Verhandlungsstrategie in Betracht ziehen, meinte Frieder Gamm in seinem Vortrag.

Umsetzung der Strategie(n)

Haben Sie sich eine oder eine Kombination von mehreren Strategien zurechtgelegt, so können Sie nun damit „arbeiten“. Wenn Sie bei Ihrem Verhandlungspartner eine bestimmte Taktik andeuten, stellt sich Ihr Gegenüber auf diese ein und Sie können so den Überraschungseffekt, in dem Sie einer anderen Strategie nachgehen, für sich nutzen.

Ein Beispiel dazu aus dem Vortrag: Sie verhalten sich bei den Vorgesprächen mit dem Kunden sehr nachgiebig,

zeigen ihm also die Strategie „Nachgeben“. So wägt sich Ihr Verhandlungspartner in zufriedener Sicherheit und bereitet sich auf den Termin mit Ihnen nicht wirklich vor, da er meint die anstehende Verhandlung schon gewonnen zu haben. Sie hingegen haben sich bestens auf den Termin vorbereitet, Sie haben recherchiert und wissen genauesten über Ihr Gegenüber Bescheid. Nun steht die eigentliche Verhandlung an, in der Sie aber Ihre wahre Strategie anwenden können, zum Beispiel „Druck“. Durch diesen, in den Augen Ihres Verhandlungspartners plötzlichen, Strategiewechsel haben Sie das Überraschungsmoment auf Ihrer Seite.

Sie können aber auch im Laufe der Verhandlung Ihre Taktik wechseln, wenn Sie merken, dass Sie mit der ersten Strategie nicht an Ihr Ziel kommen, meinte Frieder Gamm in seinem Vortrag. Sie bemerken, dass Ihr der Kunde bei Ihrer Strategie nicht anbeißt und Sie Gefahr laufen nicht einmal Ihr Minimalziel zu erreichen, dann wechseln Sie die Taktik. Der Überraschungseffekt kann hier für Sie sprechen und den Kunden aus dem Konzept bringen. Tut es das nicht und Ihr Minimalziel rückt in weite Ferne, dann steigen Sie lieber aus der Verhandlung aus.

Fazit

Um eine Verhandlung erfolgreich abschließen zu können, sollten Sie sich ausreichend Zeit für die Vorbereitung nehmen. Umso besser diese ist, desto weniger Arbeit müssen Sie in die eigentliche Verhandlung stecken. Also nehmen Sie sich die Zeit, machen Sie sich ein genaues Bild über Ihren Vertragspartner und dessen momentane Situation, definieren Sie Ihre persönlichen Ziele und die Strategie, mit der Sie diese erreichen wollen.



An den in der GULP Knowledge Base veröffentlichten Artikeln bestehen Rechte nach dem Urheberrechtsgesetz. Alle Rechte vorbehalten.