Foto: Frieder Gamm

Druck, Partnerschaft, Ausweichen, Nachgeben: Experte Frieder Gamm beim Erklären der 4 Verhandlungsprinzipien.

Die Vorbereitung zählt

RHETORIK » Das verlängerte Zahlungsziel beim Lieferanten, der Vertrag mit dem Kunden oder das Gehalt der Mitarbeiter: Für Dachdecker gehören Verhandlungen zum Beruf. Wir geben Ihnen Tipps, wie Sie Ihr Verhandlungsziel erreichen - zum Besten für beide Parteien. **Jens Gieseler**

Beim ersten Schritt sind sich Experten einig: Vor dem Verhandlungsgespräch sollten alle nur denkbaren Informationen gesammelt werden. Steht ein großer Wareneinkauf an, ist es zunächst wichtig, sich über den Lieferanten und dessen Marktposition zu informieren. Braucht er den Auftrag dringend? Welchen Stellenwert habe ich als Abnehmer beim Zulieferer? Wie schnell brauche ich die Ware und gibt es auch Alternativlieferanten? Sind diese Fakten bekannt, etwa über die Fachpresse oder indem der Einkäufer Referenzen einholt, geht es daran, den Gesprächspartner zu googeln.
„Ich spreche da gerne von Profiling", sagt Verhandlungsexperte Frieder Gamm. Er begleitet und schult die Einkäufer von Handwerkern, Mittelständlern und auch Konzernen bei anstehenden Verhandlungen. Seine Expertise zieht er aus 10 Jahren Tätigkeit im Einkauf der Porsche AG. „Es gibt immer wieder Typen, die bekannt für ihre Tricks im Gespräch sind. Das spricht sich herum und lässt sich schnell herausfinden", weiß Gamm. Der Anruf bei Kollegen, die den Verhandlungspartner persönlich kennen, kann helfen. Über die sozialen Medien geben Menschen heute viel preis. Auch sie sind eine mögliche Informationsquelle.

Maximal- und Minimalziel

„Zunächst sollten sich Dachdecker in die Schuhe des Gegenübers stellen", bekräftigt Rhetoriktrainer Peter Flume und ergänzt: „Wenn wir den anderen kennen, können wir ihn in seiner Situation abholen und haben eine bessere Verhandlungsposition." Außerdem, so weiß Trainer Flume, sollte am Verhandlungstisch stets das zu erreichende Ergebnis klar sein. Das Maximalziel könnte bei einem Handwerksbetrieb ein um 5 % niedrigerer Einkaufspreis einer bestimmten Ware sein. Und beim Feilschen um den Auftrag macht es oft Sinn, etwas mehr zu verlangen, als man braucht, um einen Spielraum zu erhalten, innerhalb dessen der Lieferant schmerzfrei entgegenkommen kann.
Viel wichtiger aber, ergänzt Gamm, sei das Minimalziel. Bei einer Einkaufsverhandlung könnte es etwa aus einem verlängerten Zahlungsziel bestehen, wenn der Lieferant im Preis nicht entgegenkommen kann oder will. „Fragen Sie sich vor der Verhandlung immer: Bis wohin kann ich gehen, bis es weh tut, und wann lohnt sich das Geschäft für mich nicht mehr?" Unterschritten werden sollte diese Grenze dann auf keinen Fall. Denn Ärger und ein schadhaftes Lieferantenverhältnis sind die Folge davon.

Konsequent bei Konsequenzen

Angekündigte Konsequenzen müssen auch gezogen werden. Wer droht: „Unter diesem Preis arbeite ich nicht weiter mit Ihnen", sollte tatsächlich den Verhandlungstisch verlassen, wenn die Forderung nicht erfüllt wird. „Unvorbereitete sind schnell dabei, einen solchen Satz auszusprechen, den sie dann nicht mehr zurücknehmen können, ohne sich unglaubwürdig zu machen", sagt Peter Flume. Er rät deshalb, sich ein Minimalziel zu setzen, das unbedingt erfüllt werden muss, und die politischen Konsequenzen mit zu bedenken. „Und Sie brauchen einen Plan B. Der greift, wenn das Minimalziel nicht erreicht wird", ergänzt Gamm.
Die meisten Handwerksbetriebe setzen jedoch auf langfristige Partnerschaften und wollen ein verlässliches Verhältnis mit ihren Zulieferern. „Leben und leben lassen", ist das Motto vieler Familienunternehmer, wenn es um Verhandlungen geht. Schließlich wollen sie selbst auch nicht unter Wert verkaufen müssen. „Fairness ist ganz wichtig", sagt Flume und ergänzt, „idealerweise sollten nach einem Verhandlungsgespräch beide Parteien das Gefühl haben, das Beste herausgeholt zu haben." Das ist etwa der Fall, wenn der Handwerker nicht an seine schmerzliche Preisgrenze gehen musste. Oft macht der Zulieferer lieber Zugeständnisse bei den Faktoren drumherum: wie Logistik, Zahlungsziel und Lieferdatum.

Foto: Peter Flume

Angekündigte Konsequenzen müssen auch gezogen werden, rät Rhetoriktrainer Peter Flume.

Situative Taktikänderungen können entscheidend sein

Taktische Spielarten, in einer Verhandlung erfolgreich zu sein, gibt es viele. Druck ist eine davon. „Schweigen kann Druck auslösen. Wer eine Frage oder ein Gegenargument einfach aussitzt, verunsichert den Partner und verleitet ihn womöglich zu einem Fehler", sagt Flume. Instinktiv möchte das Gegenüber die entstandene Gesprächspause füllen und verlässt dabei häufig seine eigene Verhandlungslinie. Die Zeit knapp zu halten, ist ebenfalls eine Möglichkeit, Druck aufzubauen und eine rasche Entscheidung herbeizuführen. Der regelmäßige Blick auf die Uhr ist ein klassischer Trick, auch der Hinweis auf einen Folgetermin.
Genauso wichtig sind Körpersprache und Atmosphäre. Wer sich entspannt in seinem Stuhl zurücklehnt, gibt sich siegessicher und sorglos. Wer sich nach vorne beugt und wild gestikuliert, transportiert Stress. Dazu kommen die klassischen Faktoren: Raumtemperatur, Licht und Gastgeberqualitäten. „Wer einen laschen Filterkaffee in einem kahlen und dunklen Raum ausschenkt, sorgt nicht gerade für die beste Gesprächsatmosphäre", sagt Frieder Gamm. Die freundliche Umgebung kann aber zum erfolgreichen Ausgang einer Verhandlung beitragen. „Wer die Atmosphäre verändern kann, sollte dies zu seinen Gunsten tun." «

ÜBERSICHT

4 grundlegende Verhandlungsstrategien

Wer sich in einer Verhandlung auf seine Intuition verlassen will, überlässt eigentlich dem Zufall das Feld. Deshalb ist es umso wichtiger, die 4 klassischen Strategien quasi als Pfeile im Köcher zu haben. Und diese mittels der richtigen Taktik umzusetzen. Welche Vorgehensweise im Einzelnen die Richtige ist, hängt von der jeweiligen Situation, dem zu verhandelnden Umstand und nicht zuletzt von den Menschen ab, die am Gespräch beteiligt sind.

Druck
Zeitdruck, den Verhandlungspartner in die Enge treiben, Preis- und Kostendruck oder der Hinweis auf den Wettbewerber. Ob Sie dem Gegenüber drohen, auf einen Anschlusstermin hinweisen oder eigene Berechnungen zu Rohstoffkosten anstellen, die denen des Lieferanten widersprechen – Druck zwingt den Verhandlungspartner zum Handeln. Und verleitet ihn möglicherweise zu einem Fehler.
Beim Thema Druck sind aber auch die moralischen Grenzen fließend: Heiligt der Zweck die (unfairen) Mittel? Wenn etwa zu Beleidigungen oder aggressivem Verhalten gegriffen wird, um die eigenen Verhandlungsziele zu verwirklichen? Sicher ist, wer gut vorbereitet ist, muss die schmutzigen Tricks gar nicht erst auspacken, weil er in der Verhandlung von Anfang an die Nase vorn haben wird. Und: Schlechter Stil ist meistens kein Zeichen von Stärke.

Partnerschaft
Wertschätzung, Respekt und Achtung gehören zu dieser Strategie. Wer eine langfristige Beziehung mit dem Verhandlungspartner anstrebt oder gar auf ihn angewiesen ist, greift zu dieser Methode. Über Gemeinsamkeiten reden, bevor die Differenzen auf den Tisch kommen, ein angenehmes Gesprächsklima herstellen und ein Gleichgewicht aus Geben und Bekommen anzustreben, sind die kleinen Schritte bei der partnerschaftlichen Verhandlung. So gelingt eine Win-win-Situation, in der beide Parteien die Vorteile als größer erachten als die hinzunehmenden Nachteile.

Ausweichen
Manche Dinge erledigen sich von selbst. Wer sich nicht festlegen will oder kann, wählt diese Methode. Keinen passenden Termin zu finden, im Urlaub zu sein oder eine größere Softwareumstellung zu leisten, sind Mittel, einer Verhandlung schon im Vorfeld auszuweichen. Aber auch während des Gesprächs ist es legitim, die Toilette aufzusuchen, eine Rücksprache mit dem Chef führen zu wollen oder eine zeitschindende Gegenfrage zu stellen. Insbesondere wenn das Gegenüber Druck ausübt, eine Möglichkeit, einen Strategiewechsel zu überdenken oder die Fassung zurückzugewinnen.

Nachgeben
Wer Nachgeben im Vorfeld plant, muss diese Strategie nicht als Notlösung einsetzen. Man ist dann bereit, bestimmte Forderungen oder Bedingungen zu akzeptieren, und nimmt diese beispielsweise als Anlass, das Gegenüber ebenfalls zum Nachgeben zu bringen.

Autor
Jens Gieseler ist Münchener Journalist und schreibt vor allem über Management- und Personalthemen.

Schlagworte fürs DDH Online-Archiv auf **www.ddh.de**:
Angebot, Betriebsführung, Vertragsabschluss.

Anzeige