

In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Arten von Verhandlungen es gibt und worin sich die Geschäftsverhandlung von anderen Verhandlungen unterscheidet. Sie lernen, wie Sie Ihr Gegenüber in der Verhandlung führen, indem Sie sich das Prinzip des Abwägens bei Entscheidungen zu Nutze machen. Sie wissen nach der Lektüre, welchen Wert ein Geschäft für Ihr Gegenüber hat und wie Sie mit diesem Wissen die Führung übernehmen und behalten.

Verschiedene Verhandlungsarten

Es gibt verschiedene Arten von Verhandlungen. Manches, was Verhandlung genannt wird, ist gar keine (ich denke zum Beispiel an Schauprozesse in Diktaturen), und manches, was auf den ersten Blick gar nicht danach aussieht, ist eine Verhandlung.

Nehmen wir nur einmal meinen Hund. Wenn er meint, dass es Zeit für seinen Spaziergang ist, wird er unruhig. Das fängt langsam an mit forderndem „Sitz“ neben mir an meinem Schreibtisch und gelegentlichen, sanften Schubsern mit der Schnauze. Je länger ich nicht auf seine Forderung eingehe, was hin und wieder vorkommt, weil ich ja so unheimlich stark beschäftigt bin, desto heftiger wird seine Unruhe. Das steigert sich von Rumhüpfen vor mir, über an der Tür Kratzen bis hin zum kräftigen Bellen. In gewissen Kreisen wird das, was mein Hund macht, die „Daumenschrauben anziehen“ genannt. Nun, ich habe natürlich auch meine Mittel und Methoden, um meine Position – am

Schreibtisch weiterzuarbeiten – zu verteidigen. Ich kann zum Beispiel ein „Hör auf“ hinwerfen, was mir in der Regel eine halbe Minute Ruhe und ein kurzfristiges Verzögern der nächsthöheren Stufe verschafft. Und ich kann ihm immer noch einen Kompromiss anbieten: „Okay, wir machen jetzt sofort einen Spaziergang. Aber es wird nur eine kleine Runde. Dafür machen wir heute Abend einen richtig langen Spaziergang.“ Was soll ich sagen, mein Hund kennt mich, er vertraut mir und geht anstandslos auf mein Kompromissangebot ein. Tja, und wenn das keine Verhandlungen sind ...

Kommen wir zu den Verhandlungsarten. Zuerst schauen wir die Sache im Detail an, am Ende des Abschnitts finden Sie eine tabellarische Übersicht.

Es gibt verschiedene Wege, Verhandlungen einzuordnen. Man kann Verhandlungen zum Beispiel danach unterscheiden, wer die Verhandler sind oder auch welche Regeln gelten und welche nicht. Wir werden unsere Art der Verhandlung, die Geschäftsverhandlung in Ein- und Verkauf, von allen anderen gleich durch eine ganz bestimmte Regel abgrenzen. Zuvor schauen wir kurz auf einige andere Verhandlungsarten.

Beispiele

Es gibt Verhandlungen zwischen Staaten, Diplomatie genannt. Das unseeligste Ergebnis einer solchen Verhandlung kann ein Krieg sein. Krieg ist laut Clausewitz³ ja die Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln. Gewalt ist für uns in der Geschäftsverhandlung aber kein Mittel zum Zweck.

Eine andere Konstellation, bei der entscheidend ist, wer die Verhandler sind, sind quasi öffentliche Verhandlungen gesellschaftlicher Gruppen. Bestes Beispiel: Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden. Nicht selten werden solche Verhandlungen nur scheinbar am Tisch, zwischen den unmittelbaren Verhandlern, entschieden. In Wahrheit können diese vielleicht nur noch abnicken, was bereits durch mehr oder weniger geschickte Öffentlichkeitsarbeit vorgegeben ist.

Ein zentraler Punkt bei solchen Verhandlungen, eine Regel, wird hier wichtig: Die Verhandlungen müssen – egal, wie lange es dauert – zu einem Ergebnis kommen. Diese Art von Verhandlungen steuern von Anfang an auf einen Kompromiss zu.

Noch eine dritte Art von Verhandlungen, die durch die Verhandler an sich bestimmt wird: Verhandlungen zwischen Menschen, die enge Bindungen

³ Clausewitz, Carl von, Vom Kriege, Reinbek bei Hamburg 1963

haben, zum Beispiel zwischen Ehepartnern oder zwischen Eltern und Kindern. Hier darf man nicht vom „anderen“ sprechen, wie ich es im ersten Kapitel definiert habe, sondern man hat es wirklich mit Partnern zu tun. Bei dieser Art von Verhandlungen gehört es dazu, dass man hin und wieder in schweres Fahrwasser gerät. Das ist Teil des Reifeprozesses eines jeden Menschen. Ein hoffentlich erfülltes Leben lang.

Betrachten wir noch einige Regeln verschiedener Verhandlungstypen. Eine haben wir schon gesehen: die Tarifverhandlung, die nicht ohne Ergebnis enden darf. Die Regel heißt: Es muss eine Einigung geben, vorher dürft ihr nicht aufhören. Ähnliches gilt übrigens auch für Verhandlungen zwischen Eltern und einem minderjährigen Kind. Sie sind aneinander gebunden und müssen auf Gedeih und Verderb einen Kompromiss finden. Eine andere Regel gilt bei Gerichtsverhandlungen: Nicht die Verhandler entscheiden, sondern ein unbeteiligter Dritter (oder eine ganze Gruppe) steuert die stark reglementierte Verhandlung und fällt abschließend ein Urteil.

Was ist jetzt das zentrale Element, das eine Geschäftsverhandlung in Ein- und Verkauf von den zuvor beschriebenen Verhandlungen unterscheidet? Es ist folgende Regel:

- ▶ Jede der beteiligten Parteien kann die Verhandlung jederzeit beenden und gehen.

Schauen wir genauer hin, was die besondere Regel für geschäftliche Verhandlungen für uns bedeutet. Niemand kann uns zwingen, in eine Verhandlung einzusteigen. Wir gehen freiwillig in Verhandlungen. Das hat Vor- und Nachteile:

- Der große Vorteil: Wir sind sehr frei in unseren Entscheidungen.
- Ein Nachteil: Wir können nicht das Schicksal oder höhere Gewalt für das Ergebnis verantwortlich machen.
- Die Konsequenz: Wir sind für alles, was in einer Verhandlung passiert und auch was nicht passiert, verantwortlich.

Wir tragen also die Verantwortung für den Ausgang der Verhandlung, was nicht jedermanns Sache ist. Aber Sie haben zu diesem Buch hier gegriffen, und das heißt: Sie wollen die Verantwortung übernehmen oder haben sie gar bereits.

Tab. 2.1 Verhandlungsarten

Verhandlungsart	Besondere Regel
Verhandlungen zwischen Staaten	Gewalt ist ein Druckmittel.
Verhandlungen zwischen gesellschaftlichen Gruppen	Kompromiss ist Pflicht.
Gerichtsverhandlungen	Die Parteien sind dem Urteil eines unbeteiligten Dritten unterworfen.
Familiäre Verhandlungen	Die Beziehungen untereinander beeinflussen die Verhandlungen stärker als bei jeder anderen Art von Verhandlung.
Geschäftliche Verhandlungen	Jede der beteiligten Parteien kann die Verhandlung jederzeit beenden und gehen.

Was Sie jetzt brauchen, sind Werkzeuge und Methoden, die Ihnen ermöglichen, in Verhandlungen immer klare und gute Entscheidungen zu treffen. Verhandeln ist im Grunde nichts anderes, als fortwährend Entscheidungen zu treffen. Um entscheiden zu können, braucht man natürlich Informationen. Das heißt, man muss Fragen stellen und Antworten einfordern. Und man muss mit Fragen der anderen Partei umgehen.

Es ist erstaunlich, aber ich sehe immer wieder, dass Leute, mit den wichtigsten Verhandlungen betraut, keinen Zugriff auf Methoden und Werkzeuge haben, kein System haben, mit dem sie klare und gute Entscheidungen sicher treffen. Wenn ich Verhandlungsführer frage: „Nach welchem System gehen Sie vor?“, bekomme ich als Antwort oft eine Gegenfrage: „System?“ Diese Art der Unsicherheit ist üblich und weit verbreitet. Und es spielt kaum eine Rolle, ob man da die Einkäufer- oder Verkäuferseite betrachtet.

Untersuchungen und Studien bestätigen dies. So schreibt das Wirtschaftsmagazin CAPITAL in Nr. 24/2004 (S. 66 ff.):

„Gute Verhandler bringen Gewinn, schlechte verursachen hohe Kosten. Rund 2,5 Milliarden Euro pro Jahr verlieren deutsche Unternehmen, weil ihre Mitarbeiter in Verhandlungen zu schnell klein begeben oder sich gar vor ihnen drücken, schätzen die Experten der Internationalen Arbeitsorganisation IAO. Unternehmenslenker wissen um den hohen Stellenwert der Verhandlungskompetenz ihrer Mitarbeiter.“

Was geschieht, sobald einer systematisch verhandelt?

Wer **mit einem guten Verhandlungssystem** antritt, der ist den Amateuren dramatisch überlegen, und die Professionellen haben den nötigen Respekt. Unfaire Manipulation wird rechtzeitig erkannt und unschädlich gemacht. Mit einem guten Verhandlungssystem **nehmen Sie Verhandlungen in die Hand**. Sie steuern und kontrollieren den Verhandlungsprozess – das, was vor sich geht. Sie wissen genau, wo Sie in der Verhandlung stehen und was Ihr nächster Schritt ist.

Wir werden uns im Folgenden ein wirksames Verhandlungssystem erarbeiten, mit dem Sie sicher und regelmäßig beste Resultate erzielen. Bevor wir uns an die einzelnen Systemkomponenten machen und in Kapitel 4 dann alles beisammen haben, um das System formal zu fassen, will ich hier an einem Beispiel kurz zeigen, wie es nachher funktioniert.

Beispiel

Wenn ein Verkäufer mit einem neuen Interessenten spricht, dann ist das schon die erste Verhandlung. Er muss herausfinden, ob der Interessent als Kunde qualifiziert ist. Nicht wenige Verkäufer scheuen diese frühe Qualifizierung, weil sie fürchten, den Interessenten zu erschrecken, wenn sie ihn beispielsweise fragen, ob er sich das Produkt leisten kann. Die Folge davon: Verkäufer investieren enorm in einen Interessenten (Informationen zusammentragen, Angebote schreiben, Besuche machen), nur um irgendwann festzustellen, dass der Interessent sich zum Beispiel das Produkt gar nicht leisten kann, oder nur eine uninteressante Menge kaufen will, oder gar nicht der Entscheider ist oder ...

Das erste, was wir uns klarmachen müssen, ist: Ein „Nein“ vom anderen ist eine erlaubte und gute Antwort. Wer kein Nein hören will, wird auch nicht oft Ja hören. Denken Sie einmal darüber nach. Daraus folgt der erste Schritt in unserem System: Wir müssen irgendwann ein Angebot machen, das unser Gegenüber annehmen oder ablehnen kann. Das heißt konkret: Eine geschlossene Frage stellen – es ist nur Ja oder Nein als Antwort möglich. Beispiel: „Was meinen Sie, können Sie mit unserem Produkt Ihr Problem lösen?“

Wenn jetzt ein Ja vom Gegenüber kommt, stellen wir ihm sofort eine Qualifizierungsfrage, eine Hürde, über die er muss. Beispiel für die Hürde Preis: „Ein Produkt dieser Kategorie kostet um die xx Euro. Wie passt das

zu Ihrem Budget?“ Hat er das Budget, geht es weiter mit dem nächsten Verhandlungspunkt. Hat er das Budget nicht, wird dieser Punkt verhandelt. Vielleicht kann der Verkäufer dem Interessenten helfen, mehr Budget zusammenzubekommen. Eventuell lässt sich der Produktpreis entbündeln in Produkt und Produktschulung, und der Interessent kann zusätzlich ein Schulungs- und Weiterbildungsbudget in seinem Unternehmen anzapfen. Vielleicht finden die beiden auch eine ganz andere Lösung, wie ein leistungsschwächeres und daher günstigeres Produkt. Vielleicht kommen sie auch nicht zusammen. Dann können beide ihre Zeit und Energie in ergiebigere Projekte stecken.

Das Grundprinzip unseres Systems lautet: Mach ein Angebot und stell eine kleine Hürde davor. Und nur wenn der andere über die Hürde springt, geht es zum nächsten Verhandlungspunkt. Und so wie ein guter Verkäufer einem Interessenten nicht eine einzige Entscheidung abfordert, sondern den Kauf in kleinere Teilprozesse mit einzelnen Angeboten und Hürden aufteilt – ein passendes Bild ist: Trittsteine durch einen Bach zeigen –, so macht das auch ein geschickter Einkäufer, wenn er nachher keine bösen Überraschungen erleben will.

Beispiel

Einkäufer zum Verkäufer: „Ihr Produkt passt zu unseren Spezifikationen. Ich würde gerne eine kleine Menge probeweise kaufen.“ Das ist ein Angebot. Jetzt wartet der Einkäufer auf die Reaktion des Verkäufers. Ist die „Ja“, stellt er die Hürde hin: „Wir brauchen ganz zuverlässig in dieser Qualität jeden Monat 10.000 Stück. Können Sie das leisten?“

Sie sehen schon an diesen kleinen Beispielen, dass Verhandler, die mit dem Grundprinzip des Systems – Angebot und Hürde – arbeiten, immer wissen, wann sie den nächsten Verhandlungsschritt gehen können und wann nicht. Das alleine ist schon sehr hilfreich, wenn auch noch etwas holprig. Bauen wir als nächstes weiter Basis-Know-how für gekonntes Verhandeln auf und betrachten wir wichtige Prinzipien, wie Menschen Entscheidungen treffen.

Mit was vergleichen Sie?

Fast jede wichtige Entscheidung, und auch viele unwichtige, fallen wir aufgrund eines Vergleichs. Der Vergleich ist zwar nicht die einzige Methode, die wir einsetzen, um Entscheidungen zu treffen – dazu später mehr – aber sie ist unser Mittel der Wahl bei den meisten Entscheidungen, die wir in Verhandlungen treffen. Dass das so ist, ist auf den ersten Blick nicht sofort klar. Wenn wir aber ein Stück zurücktreten und unsere Entscheidungen betrachten, können wir sehr schön sehen, wann wir verglichen haben und wann nicht. Schauen wir uns unter diesem Gesichtspunkt einige alltägliche Situationen an.

Beispiele

Vordergründig stehe ich vielleicht vor folgender Entscheidung: Kaufe ich den tollen neuen Fernseher, oder kaufe ich ihn nicht? Bei näherem Hinsehen geht es jedoch nicht um „ob oder ob nicht“, sondern um „ob Fernseher oder etwas anderes“. Da ich nicht beliebig viel Geld habe, mache ich mir Gedanken, wie ich es verwende. Der Fernseher konkurriert vielleicht mit einem Wochenend-Trip nach London oder auch mit einer Sondereinzahlung in meinen Altersvorsorge-Fond. Ich schaue mir also die Optionen an, die ich mit meinem Geld habe – ich vergleiche – und dann entscheide ich mich.

Im Gegensatz zum Geld haben wir an Zeit alle gleich viel. Und ist es da nicht wichtig, dass wir unsere begrenzte Zeit sinnvoll nutzen? Nur, was ist sinnvoll? Das kann für jeden etwas anderes sein. Deshalb schauen wir auch oft nach, welche Optionen wir haben, bevor wir uns für eine zeitaufwändige Sache entscheiden. Schau ich mir im Fernsehen zwei Stunden einen mittelmäßigen Krimi an oder gehe ich lieber meinen Vortrag für morgen noch einmal durch? Vielleicht mache ich aber auch eine gute Flasche Wein auf und genieße den schönen Sommerabend gemeinsam mit meiner Frau auf der Terrasse.

Eine kleine Übung zum Schärfen der Wahrnehmung

Gehen Sie in Gedanken noch einmal die letzten beiden Tage durch. Achten Sie dabei auf Situationen, in denen Sie sich entscheiden mussten. Das muss nichts Dramatisches sein, es reichen alltägliche Situationen, wie zum Beispiel: „Gehe ich mit den Kollegen heute in der Mittagspause zum Italiener?“ Oder auch: „Ziehe ich die Anfrage vor, die Abteilung A so dringend macht?“ – Unabhängig davon, wie Sie sich entschieden haben, überprüfen Sie in der Rückschau noch einmal an zwei oder drei Entscheidungen, welche Optionen Sie verglichen haben. Machen Sie sich bewusst, dass Sie Optionen hatten. Gute Verhandler entscheiden immer in vollem Bewusstsein ihrer Optionen.

Hinter unserem Verhalten, bei Entscheidungen Optionen zu vergleichen, steht das Kontrastprinzip der Wahrnehmung. Kontrast entsteht, wenn sich Dinge gegeneinander abgrenzen. Bei Fragen der Art „ob oder ob nicht“ entsteht praktisch kein Kontrast. Kontrast entsteht bei Fragen nach „ob dieses oder ob jenes“. Hier stehen zwei Optionen (oder auch mehr) einander gegenüber.

Mit dem Kontrast hat es noch eine interessante Bewandnis: Dinge treten deutlicher hervor, wenn sie neben Gegensätzen stehen:

- Ein großer Mensch wirkt noch größer, wenn er neben einem kleinen Menschen steht und umgekehrt.
- Ein Preis erscheint kleiner, wenn er neben einem deutlich höheren steht.
- Auch 6 Euro/qm Miete klingt für viele günstiger als 600 Euro Miete.
- Und was halten Sie davon: Die Miete beträgt weniger als die Leasingrate für einen BMW, wie Sie ihn fahren.

Das letzte Beispiel ist schon eine kleine Suggestion. Das heißt, der andere serviert uns den für seine Belange besten Vergleich auf dem Silbertablett. Vorher, vor dieser Suggestion, hätten wir beim Preis vielleicht gedacht: Das ist aber ganz schön teuer, wenn man bedenkt, wie hoch die Mieten voriges Jahr waren / bei uns in A-Stadt sind / bei der Immobilie sind, die wir vorhin besichtigt haben /... Wie auch immer, wir hätten unseren eigenen Vergleichsmaßstab gesucht. Jetzt vergleichen wir die Miete mit der Leasingrate für ein teures Auto. Und da macht die Miete auf einmal gar keine schlechte Figur.

Auf solche Suggestionen oder Vergleichsangebote treffen wir ständig in unserer Alltagssprache. Denken wir an *leicht wie eine Feder* oder, das Gegenteil davon, *bleischwer*. Das bedeutet, wir sind es gewohnt, Suggestionen zu folgen, schließlich helfen sie uns im Alltag, uns besser verständlich zu machen und auch besser zu verstehen. Wir sind leichte Beute. Deshalb muss man ganz hellhörig werden, wenn einem in Verhandlungen Suggestionen angeboten werden. Selbst vergleichen ist sicherer.

Unsere Abschnittsüberschrift heißt ja: **Mit was vergleichen Sie?**

Und das ist die zentrale Frage, die wir unserem Gegenüber in Verhandlungen immer dann als nächstes stellen müssen, wenn er über die Hürde vor unserem Angebot nicht drüber will oder kann. Wenn wir das nicht tun, fangen wir an zu spekulieren, was meist schlecht ist. Wie das oft schief läuft, betrachten wir an einem Beispiel.

Beispiel

Der Einkäufer verzieht schmerzvoll das Gesicht, als er den Preis hört, und versinkt daraufhin in Schweigen. Beim Verkäufer geht es daraufhin im Kopf richtig los: „Ich wusste es! Ich wusste, dass ich ihm mit dem Preis nicht hätte kommen dürfen. Konkurrent A hat gerade die Preise gesenkt, und das weiß der Einkäufer natürlich ganz genau. Jetzt muss ich ...“ – Und heraus kommt: „Wissen Sie, dass die bei A nicht wirklich die Preise gesenkt haben? Die haben einfach nur den Service herausgerechnet. Und den berechnen die jetzt extra. Bei uns bleibt der im Gesamtpreis mit drin.“

Was denkt jetzt der Einkäufer? „Aha, das ist ja interessant. Während A die Preise gesenkt hat, haben die sie gegenüber letztem Jahr erhöht. Da ist das letzte Wort noch nicht gesprochen ...“ Mit was hat der Einkäufer den aktuellen Preis von sich aus verglichen (warum hat er das Gesicht verzogen)? Mit dem vom vorigen Jahr. Und wenn der Verkäufer gefragt hätte: „Ich sehe, den nackten Preis wollen Sie so noch nicht akzeptieren. Woran messen Sie ihn? (Mit was vergleichen Sie?)“, hätte er – gut vorbereitet, wie er ist – auch ordentlich etwas in die Waagschale werfen können. So hingegen hat er seinem Gegenüber vergiftete Pfeile gegeben, damit der sie auf ihn abschießen kann.

Das Prinzip, das hier greift, lässt sich sehr gut mit einer Waage verbildlichen. In der einen Waagschale unser Angebot – im speziellen Fall hier unser

Abb. 2.1 Preis und wahrgenommener Wert stimmen überein.



Preis (P) – und in der anderen der wahrgenommene Gegenwert, das, womit unser Gegenüber den Preis vergleicht.

Ist die Waage aus Sicht unseres Gegenübers in Balance, bekommen wir sein „Ja“. Wie wir gesehen haben, sind Suggestionen, also Vergleichsvorschläge, gekoppelt mit unserem Angebot, eine Möglichkeit, die Waage in Balance zu halten. Allerdings sind Suggestionen auch nicht ungefährlich, besonders wenn unser Gegenüber ein erfahrener Verhandler oder sensibel für Manipulation und hellhörig geworden ist. Auch ungeschicktes, offensichtliches Lenken führt zu Ablehnung und Widerstand. Und auf Widerstand werden wir weiter unten noch ausführlich eingehen.

Bleiben wir noch einen Moment bei der Waage. Woran erkennt man, dass sie nicht in Balance ist? Sie ist immer dann außer Balance, wenn unser Gegenüber unser Angebot nicht akzeptiert. Und „nicht akzeptiert“ heißt: Er sagt nicht uneingeschränkt „Ja“ dazu. (Nur nicht „Nein“ sagen, reicht nicht!) Um die richtigen Schlüsse zu ziehen, darf man nicht nur auf das gesprochene Wort hören, sondern muss den ganzen Menschen beachten. Vielleicht sagt unser Gegenüber „Ja“ oder murmelt ein zustimmendes „Mhmm“, und sein Gesicht oder seine Körperhaltung sagen etwas ganz anderes. Dann heißt es nachfragen.

Verhandeln in Einkauf und Vertrieb

Mit System zu besseren Konditionen und mehr Profit

Braun, G.

2013, XI, 150 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4617-1