

Was möchte Ihr Verhandlungspartner erreichen und wo steht er aktuell?

Nachdem Sie in einem ersten Schritt Ihre eigene Verhandlungsposition definiert haben, erkunden Sie in einem zweiten Schritt Ihren Verhandlungspartner. Welche Ziele hat er? Was möchte er erreichen? Kennen Sie die Anliegen Ihres Gegenübers, stärken Sie Ihre eigene Ausgangslage um ein Vielfaches.

Zweifelsohne ist es eine Herausforderung, die Gegenposition einzunehmen, nachdem Sie gerade Ihren eigenen Standpunkt formuliert haben. Gleichzeitig ist das Formulieren anderer *Max*-, *Best*- und *Min*-Räume sowie die Interpretation der Parameter und Spannungen eine spannende Aufgabe, die erste Verhandlungsideen aufzeigen kann.

Die Kunst in diesem Schritt ist es, sich wirklich in den Verhandlungspartner hineinzuversetzen. Denken Sie so, als würden Sie für das andere Unternehmen tätig sein. Berücksichtigen Sie dessen Mission und Vision und die Spielregeln der Unternehmensführung. Nehmen Sie für die Analyse die Perspektive Ihres Verhandlungspartners ein. Falls möglich, sprechen Sie mit ehemaligen Mitarbeitern und schauen Sie sich vergleichbare Abschlüsse aus der Vergangenheit an. Nur so können Sie die richtigen Schlüsse ziehen und relevante Hebel entwickeln.

Denken Sie systemisch. Systemisches Denken heißt, den gesamten Raum zu erkennen, Interdependenzen zu identifizieren und den übergeordneten Zusammenhang wahrzunehmen. Wagen Sie den Blick über den Tellerrand, der sich auf die isolierte, verengte Verhandlungssituation bezieht. Steigen Sie in den Helikopter und steigen Sie hinauf in eine Metaebene, die den Blick auf das Ganze freigibt. Berücksichtigen Sie kausale Wirkungszusammenhänge: Die Vergangenheit bedingt geradlinig die Zukunft, aus der gegenwärtigen Verhandlung lassen sich weitere Ereignisse der Zukunft ableiten. Stellen Sie sich in der Verhandlung darauf ein.

Doch: Gleichzeitig wirken Aspekte, Momente, Ereignisse der Verhandlung gegenseitig aufeinander ein und verhindern einen kausalen Schluss. Systeme organisieren

sich selbst, unberechenbare Resultate entstehen. Das heißt für Sie: Bleiben Sie flexibel und planen Sie das Unvorhergesehene als mögliches Ereignis ein. Erarbeiten Sie logische Verhandlungspfade und seien Sie jederzeit auf unvorhergesehene Ereignisse gefasst, dann sind Sie bestens vorbereitet.

Im Kap. 2 des Buches widmen wir uns dem Umfeld Ihres Verhandlungspartners (Abschn. 2.1) sowie dessen Konkretisierung in Zielräume (Abschn. 2.2). In Abschn. 2.3 bestimmen wir die Verhandlungskriterien, gefolgt vom Exitpunkt als Grenze einer Verhandlung (Abschn. 2.4) und der Bestimmung der Hidden Agenda (Abschn. 2.5). Hieraus ergeben sich die entscheidenden Hebel (Abschn. 2.6) sowie daraus resultierend Chancen und Probleme, Hindernisse und Möglichkeiten (Abschn. 2.7).

2.1 Das determinierende Umfeld Ihres Verhandlungspartners

Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Verhandlungspartners und betrachten Sie dessen unternehmerisches Umfeld genau. Dieses bestimmt die Verhandlungsstrategie maßgeblich und leitet die Argumentationsführung des Buying-Teams. Neben den offensichtlichen Kriterien bestimmt die Hidden Agenda das Handeln – emotionale, teilweise chaotische Einflussfaktoren, die auf das Ergebnis einwirken. Kennen Sie die Ausgangsposition Ihres Gegenübers, können Sie schon im Vorfeld logische Konsequenzen für Ihre eigene Strategie ableiten.

Beginnen Sie mit dem **Marktumfeld** des Kunden: Welche Entwicklungen gab es in der Vergangenheit? Wo positioniert sich das Unternehmen heute? Gibt es bereits Prognosen für die Zukunft? Gibt es allgemeine Trends außerhalb des Unternehmens? Was sind die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen des Unternehmens? Berücksichtigen Sie dabei allgemeine Nachrichten ebenso wie Detailinformationen und arbeiten Sie die Verbindung zu Ihrer eigenen Verhandlungsposition heraus.

Als Zweites widmen Sie sich den **unternehmensspezifischen Themen**: Was bewegt das Unternehmen? Wie ist es um Wachstum, Veränderungen des Produkt-Portfolios und den Wettbewerb bestellt? Gibt es Expansionspotenzial durch Exportausweitung oder Innovationen? Berücksichtigen Sie hier möglichst viele Probleme und Chancen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist.

Haben Sie Markt und Unternehmen analysiert, werfen Sie einen Blick auf **Strategien** und **Aktionspläne**. Berücksichtigen Sie dabei auch **Vision** und **Mission**, **Unternehmensidentität**, **Leitbild**, **Richtlinien**, **Werte** und nicht zuletzt die **Spielregeln**, nach denen das Unternehmen am Markt agiert.

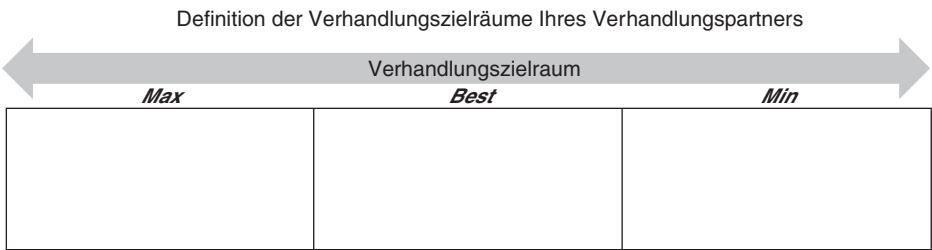
Führen Sie die Recherche gezielt und bewusst durch, verdichten Sie die Erkenntnisse auf wesentliche Ergebnisse und leiten Sie davon zu erwartende Schlüsse für die Verhandlungsräume des Verhandlungspartners ab.

2.2 Flexibel durch drei Verhandlungszielräume

Auf der Basis Ihrer Recherche zum Unternehmen Ihres Verhandlungspartners entwickeln Sie nun die drei Verhandlungszielräume *Max*, *Best* und *Min* – genau so, wie Sie es bereits für Ihr eigenes Unternehmen vollzogen haben, nur eben aus der Gegenposition heraus. Vielleicht entspricht Ihr *Min*-Raum dem *Max*-Raum Ihres Gegenübers?

Denken Sie erneut in flexiblen Zielräumen, nicht in starren Standpunkten. Denn auch hier sichern Räume die mentale Flexibilität für erfolgreiche Verhandlungen. Wenn Sie berücksichtigen, dass Ihr Kontrahent möglicherweise ebenfalls einen elastischen Spielraum definiert hat und nicht auf der Basis unflexibler Standpunkte agiert, sind Sie für die Verhandlungen bestens gewappnet und lassen sich von seinen Schachzügen nicht so leicht aus der Bahn werfen.

Zeichnen Sie nun einen ersten Entwurf die drei Verhandlungszielräume Ihres Verhandlungspartners auf: links *Max*, rechts *Min*; in der Mitte ergibt sich *Best* als Bindeglied:



2.3 Die Verhandlungskriterien Ihres Verhandlungspartners

Haben Sie Klarheit über Sinn und Funktion der Zielräume Ihres Verhandlungspartners erlangt, erarbeiten Sie einen systematischen Kriterienkatalog für jeden Raum. Stellen Sie sich auch hier die Fragen: Welche Kriterien sind grundsätzlich möglich? Was sind die Kernkriterien? Wie formulieren Sie diese? Mögliche Kriterien sind wie auch bei Ihrem eigenen Unternehmen: Preis, Zahlungsziel, zu gewährende Skonti, mögliche Lieferzeiten, Toleranzen im Bereich Qualität und Service sowie zahlreiche weitere – mit dem kleinen Unterschied, dass Sie diese nun aus der Gegenposition heraus denken. Gehen Sie beim Entwickeln von Kriterien für den Verhandlungsprozess auch hier in die Breite und schließen Sie zunächst auch eher unsinnige Kriterien in die Betrachtung ein, bis am Ende die wichtigsten Kriterien übrig bleiben. Es folgt auch hier der Feinschliff, bevor Sie das Ergebnis in Ihrem Schema notieren:

Definition der Verhandlungszielräume Ihres Verhandlungspartners - Beispiel

Verhandlungszielraum		
<i>Max</i>	<i>Best</i>	<i>Min</i>
1 - Nr. 1-Marktführer weltweit	1 - Top 3 weltweit	1 - Top 10 weltweit
2 - weltweite Präsenz	2 - Europa-Asien-Präsenz	2 - Europa-präsenz
3 - Lieferzeit 6 Monate	3 - Lieferzeit 8 Monate	3 - Lieferzeit 9 Monate
4 - Preis 1,9 Mio. €	4 - Preis 2,2 Mio. €	4 - Preis 2,5 Mio. €
5 - Gewährleistung 5 Jahre	5 - Gewährleistung 3 Jahre	5 - Gewährleistung 2 Jahre
6 - Qualität: Norm 9	6 - Qualität: Norm 7-8	6 - Qualität: Norm 5-6
7 - Monteureinsatz: 12 Std.	7 - Monteureinsatz: 24 Std.	7 - Monteureinsatz: 2 Tage
8 - Compliance AAA	8 - Compliance AA	8 - Compliance A
9 - Finanzstruktur AAA	9 - Finanzstruktur AA	9 - Finanzstruktur A
10 - sehr hohe IT-Kompatibilität	10 - hohe IT-Kompatibilität	10 - mittlere IT-Kompatibilität
11 - Werke in 5 Kontinenten	11 - Werke in 4 Kontinenten	11 - Werke in 2 Kontinenten
12 - Zentrale USA	12 - Zentrale England	12 - Zentrale Frankreich

In diesem Beispiel erkennen Sie, dass Ihr Verhandlungspartner eine wesentlich komplexere Sicht hat als Sie selbst.

2.4 Der Exitpunkt als Verhandlungsgrenze

Auch Ihr Verhandlungspartner hat möglicherweise einen Exitpunkt definiert. Den äußersten Punkt am Rande seines *Min*-Zielraums, bei dessen Überschreiten er aus der Verhandlung aussteigt. Überlegen Sie sich genau, wann dieser Punkt erreicht sein könnte, denn möglicherweise treten Sie über diese imaginäre rote Linie und verhindern einen erfolgreichen Abschluss, obwohl Ihrerseits noch Verhandlungsspielraum gegeben war.

Definition der Verhandlungszielräume Ihres Verhandlungspartners mit Exit

Verhandlungszielraum			
<i>Max</i>	<i>Best</i>	<i>Min</i>	<i>Exit</i>
1 - Nr. 1-Marktführer Welt	1 - Top 3 weltweit	1 - Top 10 weltweit	
2 - weltweite Präsenz	2 - Europa-Asien-Präsenz	2 - Europa-präsenz	
3 - Lieferzeit 6 Monate	3 - Lieferzeit 8 Monate	3 - Lieferzeit 9 Monate	10 Mon.
4 - Preis 1,9 Mio. €	4 - Preis 2,2 Mio. €	4 - Preis 2,5 Mio. €	2,6 Mio. €
5 - Gewährleistung 5 Jahre	5 - Gewährleistung 3 Jahre	5 - Gewährleistung 2 Jahre	
6 - Qualität: Norm 9	6 - Qualität: Norm 7-8	6 - Qualität: Norm 5-6	Norm 4-5
7 - Monteureinsatz: 12 Std.	7 - Monteureinsatz: 24 Std.	7 - Monteureinsatz: 2 Tage	3 Tage
8 - Compliance AAA	8 - Compliance AA	8 - Compliance A	Comp. B
9 - Finanzstruktur AAA	9 - Finanzstruktur AA	9 - Finanzstruktur A	Finanz. B
10 - sehr hohe IT-Kompat.	10 - hohe IT-Kompatibilität	10 - mittlere IT-Kompat.	
11 - Werke in 5 Kontinenten	11 - Werke in 4 Kontinenten	11 - Werke in 2 Kontinenten	1 Kontinent
12 - Zentrale USA	12 - Zentrale England	12 - Zentrale Frankreich	

Vergegenwärtigen Sie sich auch bei einem Exit Ihres Gegenübers: Dieser stellt kein Scheitern, sondern lediglich den Ausstieg aus wenig konstruktiven Verhandlungen dar,

eröffnet aber gleichzeitig den Raum für eine neue Optionskarte. Es geht an anderer Stelle immer weiter.

2.5 Die Hidden Agenda der Verhandlungszielräume

Neben, unter oder hinter den drei Verhandlungsräumen und dem Exitpunkt verbergen sich die eigentlichen ausschlaggebenden Kriterien: die Hidden Agenda. Diese zunächst nicht sichtbaren Kriterien ergänzen die vordergründigen, inhaltlich-formalen Verhandlungsaspekte um eine zweite, nicht minder relevante Ebene, die interne Hidden Agenda. Diese verbirgt sich als Raum hinter oder unter den objektiven Kriterien und wird nur selten offen diskutiert. Doch erst das genaue Verständnis dieser Ebene sowie der unsichtbaren Kausalität und deren Vernetzung mit Ihrem Kriterienkatalog führen Sie zu guten und sehr guten Verhandlungsergebnissen. Ermitteln Sie die Hidden Agenda entsprechend professionell und erkunden Sie diese im Verborgenen liegenden Verhandlungskriterien investigativ. Denken Sie entlang eines Kausalfadens.

Beispiel einer Hidden Agenda

Der Vorstand spricht sich für ein Verhandlungspaket X aus, das als das sinnvollste und profitabelste gilt. Würde der Vorstand dieses wählen, bedeutet das, dass das Unternehmen von Hamburg nach Köln umziehen müsste. Diesen Umzug trägt die Frau des Vorstandes aufgrund der frisch eingeschulten Kinder nicht mit. Der Vorstand entscheidet sich letztlich für das Verhandlungspaket Y. Der Grund für seine Entscheidung sind nicht die objektiven Verhandlungskriterien, sondern der Wert der Familie – ein typisches Beispiel der Hidden Agenda.

Anhand des Beispiels wird deutlich, dass sich die Hidden Agenda gut mit einem Eisberg vergleichen lässt: Nur ein geringer Teil – die Spitze des Eisbergs – ist über der Wasseroberfläche sichtbar, während der Großteil unter der Oberfläche im Verborgenen liegt. Genau dieser Teil wirkt jedoch entscheidend auf den Verhandlungsprozess ein und beeinflusst das Ergebnis durch vordergründig nicht erkennbare Argumente. Zugegebenermaßen ist es nicht einfach, die Hidden Agenda Ihres Verhandlungspartners zu bestimmen – beziehungsweise auch nicht vollständig möglich, da Ihnen persönliche Beweggründe auch bei intensiver Recherche nicht zugänglich sind. So können Sie kaum absehen, dass der Vorstand aus unserem Beispiel aufgrund familiärer Verhältnisse eine andere Option als die profitabelste bevorzugen wird. Vielleicht präferieren Entscheidungsträger bei der Wahl der Zentrale aus kultureller Überzeugung die USA als Firmensitz gegenüber Frankreich, oder es gibt hinsichtlich des Projektes interne Differenzen. Möglicherweise plant der Vorstand mit dem Vertragsschluss eine Internationalisierung seiner Position, oder ein Projektleiter wird bewusst überlastet, um die Verhandlungen zu verlangsamen. Bringen Sie Ihr Selling-Team zu einer intensiven Recherche dieser nicht

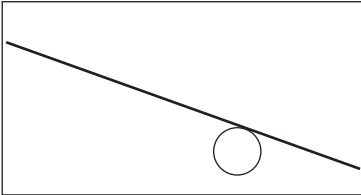
offen kommunizierten, kaum transparenten Triebkräfte, werden Sie in künftigen Verhandlungen immer über einen persönlichen Vorsprung gegenüber Ihrem Verhandlungspartner verfügen, der sich nur positiv auswirken kann.

Es entstehen oft lange Listen bei der Verstofflichung der Hidden Agenda. Sie nähern sich an, indem Sie gezielt beginnen, zu hinterfragen. Erforschen Sie die Unternehmensstrategie, die sich Ihnen von außen erschließt und die von ihren Postulaten und Geschäftsberichten durchaus abweichen kann. Denken Sie Eventualitäten, die bei der Entscheidung Ihres Verhandlungspartners eine Rolle spielen könnten. Versuchen Sie auf dieser Basis Schlussfolgerungen zu ziehen. Verlassen Sie sich auf Ihren Eindruck, das Bauchgefühl. Studieren Sie Verhaltensmuster Beteiligter sowie persönliche Verstrickungen und erwägen Sie dabei alle möglichen daraus resultierenden Interessenlagen. Nutzen Sie das Sparsamkeitsprinzip von „Ockhams Rasiermesser“ und wählen Sie jenes Argument, das mit der geringsten Zahl von Hypothesen auskommt und die einfachste Erklärung bietet. Die überschüssigen Argumente schneiden Sie mit dem Rasiermesser einfach ab. Für unser Beispiel kann eine Hidden Agenda etwa die Argumente Marktanteil, Karriere und Umsatzsicherung bedeuten, die sich hinter den objektiven Verhandlungskriterien verbergen:



2.6 Die Wirksamkeit des Hebels

Analog zur Analyse Ihrer Verhandlungszielräume ergibt sich auch für Ihr Gegenüber ein Hebel durch die Priorisierung der Zielräume *Max*, *Best*, *Min* und den *Exit*. Und auch hier ergeben sich Kombinationen auf unterschiedlichen Ebenen, die auf den Hebel einwirken. Visualisieren Sie diese (Abb. 2.1).



Kriterien	Hidden Agenda
1. _____	1. Prestige
2. _____	2. Karriere
3. _____	3. Wertschätzung

Abb. 2.1 Wirksame Prio-Hebel. (Quelle: eigene Darstellung)

2.7 Barrieren in der Verhandlungsführung

Was hilft Ihrem Verhandlungspartner beim Erreichen des Auftrags? Was ist eher hinderlich, um zu einem befriedigenden Ergebnis zu gelangen? Erarbeiten Sie die wesentlichen Punkte in einer Prioritätenliste, die einen ersten Überblick über die Dimension des jeweiligen zu erwartenden Schwierigkeitsgrades bietet (Abb. 2.2). Haben Sie ähnliche Prioritäten, erleichtert dies die Verhandlungen bestenfalls; konträre Positionen steigern hingegen den Diskussionsbedarf. Konzentrieren Sie sich auch hier auf das Wesentliche und visualisieren Sie Chancen und Risiken mithilfe von Symbolen.



Kriterien	Hidden Agenda
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Abb. 2.2 First- und Second-Level-Barrieren in der Verhandlungsführung. (Quelle: eigene Darstellung)

Deal Resulting

Neue Aufträge professionell gewinnen Komplexe

Verhandlungen exzellent führen Folgeaufträge

erfolgreich verhandeln

Lasko, W.W.; Lasko, L.M.

2016, XI, 342 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14119-6