

VERHANDLUNGSSACHE

Die meisten Verhandlungsfehler entstehen durch Stress und schlechte Vorbereitung – beides lässt sich vermeiden. Wir zeigen, wie du mit dem richtigen Verhandlungsgeschick trumpfst.



Verhandlungen sind Teil des Geschäftsalltags. Doch etliche Verhandlungen scheitern oder hinterlassen ein schlechtes Gefühl. Irrtümer und Verhandlungsfehler durch eine nachlässige interne Kommunikation im eigenen Verhandlungsteam kosten am Ende mehr Geld als notwendig gewesen wäre. Wir zeigen die typischen Irrtümer und Verhandlungsfehler auf und geben Praxis-Tipps für Entscheider*innen, Verhandlungsführer*innen und Verhandlungsteams.

1 Zu viel Transparenz im Unternehmen

Zu viel Transparenz im eigenen Unternehmen und im eigenen Team schadet. Es gibt immer Kolleg*innen, die den Mund nicht halten können (oder wollen) und von der anderen Seite als Informationsquelle genutzt werden. Meist geschieht dies nicht aus Kalkül, sondern aus Vertrauensseligkeit oder Ungeschicklichkeit der Betroffenen. Schließlich wird ja an jeder Ecke professionelles Networking und offene Kommunikation gepredigt. Nichts gegen gute Kon-

takte und enge Beziehungen. Aber es gibt nun mal Informationen, die nur einem kleinen Kreis vorbehalten sein müssen, gerade im Vorfeld von Verhandlungen.

Der Umgang mit solchen „V-Leuten“ – auf der eigenen wie der anderen Seite – ist einer der Schwerpunkte in Verhandlungstrainings. Denn Informationen und deren Beschaffung sind ein wichtiger Faktor für den späteren Verhandlungserfolg. Daher gilt: Insbesondere die internen Minimalziele und die eigene Verhandlungstaktik dürften niemals nach außen dringen, wohl aber die Standpunkte und Maximalziele.

2 Verhandlungsteam als Fehlerquelle

Der zweite Knackpunkt ist die Zusammensetzung des Verhandlungsteams. Vorab zu klären ist, wer Verhandlungsführer*in sein soll, wie viele Mitglieder dem Team angehören werden und welche Eigenschaften sowie fachlichen und persönlichen Skills vonnöten sind. Nicht immer müssen Verhandlungsführer*innen auch über das Top-Fachwissen verfügen. Es müssen Personen sein, die

stressresistent sind und auch während der Verhandlungspausen, des gemeinsamen Essens sowie in Arbeitsgruppen diszipliniert sind. Wichtig ist auch, dass der/die letztendliche Entscheider*in nicht selbst am Verhandlungstisch sitzt oder der/die „Rädelsführer*in“ ist.

Mit dem richtigen Team und dem perfekten Briefing im Vorfeld gewinnt man Zeit sowie Entscheidungsspielräume und kann damit zugleich auch Verhandlungsfehler vermeiden. Die festgelegte Verhandlungstaktik muss von allen Beteiligten eins zu eins umgesetzt werden. Dazu ist es unerlässlich, die einzelnen Rollen klar zu definieren und optimal zu besetzen. Denn nicht jede(r) kann jeden Part spielen. Fachliche Kompetenz, Kommunikationsgeschick, Hartnäckigkeit und Durchsetzungsstärke, Toleranz und Verständnis sowie bestimmte Argumente gehören in die Hände bestimmter, vorher ausgewählter Persönlichkeiten. Ein Verhandlungsteam benötigt in Summe viele Talente und sollte deshalb nicht nur aus Fachleuten bestehen.

Trügerisch ist die Annahme, ein großes Verhandlungsteam würde hier mehr bringen. Denn je mehr Leute am Tisch sitzen, umso komplexer werden die Verhandlung und der Umgang mit den kurzfristigen Eigeninteressen. Der wichtigste Punkt, ist, dass alle Beteiligten ihre Emotionen im Griff haben. Die größten Fehler entstehen durch Fehlsteuerung der Emotionen – gerade dann, wenn Verhandlungen eskalierten und der Ton mal rauer wird.

3 Win-win nach Harvard

Das Ziel der Harvard-Verhandlungsmethode ist eine beidseitig einvernehmliche und konstruktive Einigung und somit eine Win-win-Situation. Das Motto: Eine(r) gibt doch immer ein kleines bisschen mehr nach als der/die andere. Von diesem Gedanken des Ausgleichs sollten sich Verhandlungsprofis verabschieden. Im Gegenteil: In erster Linie geht es darum, das eigene Wohl und die eigenen Interessen im Blick zu behalten, ohne allerdings Fairness und Wertschätzung auch für die andere Seite außer Acht zu lassen.

Dafür benötigt man neben dem richtigen Team auch alle relevanten Informationen über die Gegenseite. Auch hier kommt es auf die Vorbereitung an. Dazu gehört, die Medien des/der Verhandlungspartner*in und dessen/deren Verlautbarungen genauestens zu studieren und selbst entsprechende öffentliche Informationen zu streuen.

1 Das Spiel über die Bande

Wissen ist nun mal Macht – Macht im positiven Sinne. Man muss dabei auch die Machtverhältnisse der Gegenseite richtig einschätzen. Wer über die richtigen Informationen verfügt, gewinnt. Wer an die falschen glaubt, verliert und macht fast zwangsläufig fatale Verhandlungsfehler. An dieser Stelle kommen wieder die bereits erwähnten V-Leute ins Spiel. Es gilt: Informationspolitik und Informationssteuerung sind nun mal keine Einbahnstraße.

2 Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung

Bei aller Verhandlungskunst geht es dennoch darum, die Beziehungsebene zu pflegen und respektvoll mit allen umzugehen. Denn nach der Verhandlung ist meist vor der Verhandlung. Zudem ist Integrität sehr wichtig. Der kurzfristige Erfolg ist zumeist nicht das beste Ergebnis. Es lohnt sich häufig, in eine langfristige Beziehung zu investieren. Verhandlungen können hierfür den Grundstein legen.

In Verhandlungen brauchst du eine vertrauensvolle Beziehung, um zu deinem Gegenüber durchzudringen, d.h. Einsichten in dessen Argumente, Beweggründe und Motive zu bekommen, dessen Schmerzgrenze in der Verhandlung zu erkennen und letztlich in der Verhandlung Erfolg zu haben. Damit ist Empathie als erfolgskritischer Faktor entscheidend für deinen Verhandlungserfolg – richtig dosiert, vermeidest du so teure Verhandlungsfehler. Willst du eine Verhandlung auf Augenhöhe, geht es auch darum, Informationen in Verhandlungen gern weiterzugeben – sofern dies dein(e) Verhandlungspartner*in auch macht.

3 Gemeine Verhandlungstricks erkennen und ansprechen

Nun kommt der Umgang mit miesen Verhandlungstricks ins Spiel, zudem die Frage, welcher Verhandlungsirrtum hierbei häufig passiert. Wenn du die Tricks deiner Verhandlungspartner*innen nicht kennst, wirst du unter Stress mehr Zugeständnisse machen als du ursprünglich geplant hattest. Daher gilt es, diese Tricks zu identifizieren und sich der eigenen Verletzbarkeit bewusst zu sein. Stell dir während der Verhandlung die Frage: Wurde soeben ein Wert von mir verletzt? Wenn ja, läufst du Gefahr, sehr emotional zu reagieren. Es ist zu empfehlen, sich in einem solchen Moment zurückzunehmen, ggf. eine Pause zu machen, um dann wieder ruhig und reflektiert in die Verhandlung zurückzukehren.

Die Kunst, auf miese Verhandlungstricks zu reagieren, besteht darin, den/die Verhandlungspartner*in unter Druck zu setzen, gleichzeitig aber fair zu bleiben. Übe daher den Umgang mit solchen Tricks, um nicht auf sie reinzufallen.

Die hier vorgestellten Mechanismen und Maßnahmen verbinden sich schließlich zu einem ganzheitlichen Verhandlungsprozess, der auf die eigenen Ziele und Strategien abgestimmt sein muss. Menschen, Prozesse, Informationspolitik und Machtverhältnisse müssen im Rahmen der Planung und der Verhandlung selbst jederzeit glaubwürdig und kongruent sein. Es gilt: Verhandlungsgeschick und -erfolge kann man lernen, sie sind planbar und Verhandlungsfehler somit bestmöglich vermeidbar. ●

Die Autorin Ulrike Knauer ist seit 2008 als selbständige Unternehmerin in den Bereichen Vertrieb, Verhandlungspsychologie und Social Selling mit Online-Sale im B2B-Bereich aktiv, www.ulrikeknauer.com