



Richtig verhandeln

Ob mit Kunden, Mitarbeitern oder Lieferanten: Verhandlungen gehören für UnternehmerInnen zum Alltagsgeschäft. Wer mit Geschick verhandelt, erzielt bessere Ergebnisse. Die **unternehmerin** präsentiert die wichtigsten Dos and Don'ts.

Das Telefon klingelt, auf dem Schreibtisch türmt sich Arbeit und die Mitarbeiterin hat schon zwei Mal an die Tür geklopft. Wer in einer solchen Situation eine Verhandlung beginnt, wird wenig Erfolg haben. „Eine der wichtigsten Regeln beim Verhandeln ist der richtige Zeitpunkt“, sagt Marlies Buxbaum, Inhaberin des Berater Zentrum Dorotheergasse (BZD). Unternehmerinnen sollten, bevor sie sich an den Verhandlungstisch setzen, stets prüfen, ob sie die notwendigen Ressourcen haben. Hatte ich genug Zeit, mich vorzubereiten? Habe ich alle notwendigen Informationen, die ich für das Gespräch brauchen werde? Habe ich Allianzpartner herangezogen, die mich unterstützen können? Auch die eigenen Energien sind zu berücksichtigen: Ein Morgen-



› Um Erfolge zu erzielen, sollten wir den „Doing-Modus“ hinter uns lassen und mit Gelassenheit in eine Verhandlung gehen. ‹

Marlies Buxbaum,
Berater Zentrum Dorotheergasse (BZD)

mensch sollte seine Verhandlungen nicht auf den späten Nachmittag legen. Und wenn man weiß, dass man an einem bestimmten Tag unter Jetlag leiden wird, sollte eine Verhandlung nach hinten verschoben werden.

„Um Erfolge zu erzielen, sollten wir den ‚Doing-Modus‘ hinter uns lassen und mit Gelassenheit in eine Verhandlung gehen“, sagt Buxbaum. Das bedeutet natürlich auch, sich nicht vom Gegenüber in die Enge treiben zu lassen. „Manche Geschäftspartner verwenden dieses Druckmachen als Strategie. Und dieser künstliche Druck wird durch moderne Technologien und die ständige Erreichbarkeit unterstützt“, warnt die Expertin. „Dabei sollte es immer die Zeit geben, noch einmal nachzudenken.“ Dies gilt nicht nur für Verhandlungen im Büro. Im Alltag gibt es überall Dialogpartner, mit denen Vereinbarungen getroffen werden müssen: Beim Magistrat, beim Finanzamt oder sogar zu Hause am Küchentisch mit Partner und Kindern. „Die besten Verhandler, die ich kenne, sind Kleinkinder“, sagt Buxbaum. „Sie stellen ganz klare Forderungen, sagen ‚ich will‘. Sie arbeiten gekonnt mit Emotionen aller Art und beherrschen die Fragetechnik ausgezeichnet.“

Auf das Gegenüber eingehen

Eine gute Verhandlung beginnt nicht erst im Besprechungszimmer. Der halbe Erfolg liegt bereits in der guten Vorbereitung: Zunächst gilt es, die Situation zu analysieren. Welche Bedeutung hat diese Verhandlung und wie viel Kraft möchte ich investieren? In manchen Situationen lohnt sich eine Verhandlung nicht, etwa dann, wenn sie mehr Energie raubt als Nutzen bringt. Danach sollte das Gegenüber unter die Lupe genommen werden: Welche Anliegen hat

er/sie? Welche Probleme kann ich lösen? Welche Nutzenargumentationen kann ich beim Gesprächspartner bringen? Legt er/sie Wert auf Flexibilität, auf Genauigkeit oder auf Zusatzangebote? Dabei geht es nicht nur darum, die Bedürfnisse des Gegenübers zu kennen, sondern auch seine Persönlichkeit. Ist die Person gefühlsorientiert und kommunikativ? Dann wird Small Talk auf fruchtbaren Boden fallen. Oder ist sie eher

Tipps für gelungene Verhandlungen:

- Bereiten Sie sich inhaltlich gründlich vor
- Wählen Sie einen für Sie passenden Zeitpunkt für das Gespräch
- Setzen Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner genau auseinander
- Stecken Sie eine Zielbandbreite schon vor Verhandlungsbeginn fest
- Suchen Sie „Common Ground“, Gemeinsamkeiten, mit dem Gegenüber
- Zuhören bringt oft mehr als viele Fragen. Achten Sie auf die Bedürfnisse des Gesprächspartners

Die Japaner gehen am Abend vor wichtigen Verhandlungen mit ihren Gesprächspartnern zum Karaoke-singen. So können sie deren Persönlichkeit besser einschätzen lernen und diese Erkenntnisse in ihre Verhandlungsstrategie einbeziehen.

introvertiert und tüftlerisch? Dann ist es wichtiger, Fakten und Details in den Vordergrund zu heben.

„Die Japaner gehen am Abend vor wichtigen Verhandlungen mit ihren Gesprächspartnern zum Karaoke-singen. So können sie deren Persönlichkeit besser einschätzen lernen und diese Erkenntnisse in ihre Verhandlungsstrategie einbeziehen“, sagt Buxbaum. Natürlich muss man nicht mit jedem Kunden, Mitarbeiter oder Lieferanten vor dem Abschluss ausgehen – aber es kann ratsam sein, herauszufinden, was das Gegenüber antreibt. Sind es Status und Prestige? Leistungsstolz und Anerkennung? Oder eine soziale, umweltorientierte Handlung? Empfehlenswert ist es außerdem, die eigene Verhandlungsmacht und die des Partners zu analysieren. Gerade in Einzelunternehmen oder Kleinbetrieben neigt man oft dazu, einen großen Kunden – fälschlicherweise – als übermächtig zu erleben.

Dieses Wissen allein reicht freilich nicht. Es muss mit einer guten Fragetechnik gepaart werden. Offene Fragen – also solche, die nicht mit Ja und Nein beantwortet werden können – sind ein Muss. „Überlegen Sie zudem, welche Infor-

mationen Sie benötigen“, rät Buxbaum. Wer breites Wissen erlangen möchte, stellt Schauelfragen („Für wie viele Mitarbeiter kommt unser Coaching in Frage?“). Wer tiefer graben möchte, bedient sich der Spartenfrage (z. B. „Für welchen Mitarbeiter-typus kommt das Angebot in Frage?“). Ebenso wichtig wie das Fragen ist das Zuhören: „Achten Sie ganz genau darauf, was der Kunde wirklich möchte“, sagt Buxbaum. Erfolgreiche Verhandler erfragen oder erkennen die Ziele und Motive ihres Gegenübers. Sie können sich selbst zurücknehmen und anderen Raum geben, rät die Expertin. Kleine Einwände gilt es allerdings zu überhören: „Fokussieren Sie stets auf Ihre Stärken. Wenn dem Gegenüber ein Einwand wirklich wichtig ist, wird er ihn wiederholen.“

Viele denken beim Wort „Verhandeln“ rasch an Gewinner und Verlierer. Ich möchte A. Du möchtest B. Dass dazwischen eine Bandbreite an Lösungsmöglichkeiten liegt, wird oftmals übersehen. „Bevor man in eine Verhandlung geht, ist es empfehlenswert, Minimal- und Maximalziele zu definieren“, rät die Fachfrau. So versteift man sich nicht zu sehr während der Verhandlung und kommt zu besseren Lösungen. Es nimmt außerdem den Druck, dass es nur ein einzig richtiges Ergebnis gibt und alles andere eine Niederlage wäre. „Überlegen Sie, welche Zusatzangebote Sie innerhalb der Zielbandbreite anbieten wollen und welchen sachlichen oder emotionalen Zusatznutzen Sie Ihrem Verhandlungspartner anbieten können“, so Buxbaum. Manches Mal kann ein Zusatzangebot, das als „Zuckerl“ bei einer Verhandlung dazugegeben wird, sogar neue Geschäfte generieren.

Über Geld spricht man später

Preisverhandlungen können rasch in ein Sieger-Verlierer-Schema kippen. Die Situation kann zu einem Basar verkommen, wenn beide sich an einer Zahl festgebissen haben. „Der Preis ist das Ergebnis einer Verhandlung. Er sollte daher eher spät ins Treffen geführt werden“, sagt Buxbaum. Die Unternehmerin verrät ihr persönliches Motto: „Laut denken beim Kunden. So kann ich möglichst viele Aspekte meiner Dienstleistungen hervorheben und meinem Angebot mehr Wert verleihen.“

Bevor Sie dem Gegenüber eine bloße Zahl nennen, sollte er zu spüren bekommen, was er für diesen Betrag bekommt. Sagt der Kunde dennoch „Das ist zu teuer“, hilft eine Gegenfrage „Was genau ist zu teuer?“. Der Kunde muss dann selbst argumentieren, in der Zwischenzeit haben Sie Zeit, Ihre Honorarforderung zu unterstützen. Gibt es doch keine Einigkeit, kann man das Angebot in Teilleistungen zerlegen und so in nur einem kleinen Bereich dem Gegenüber entgegenkommen.

Hilfreich kann es auch sein, Empfehlungen von Dritten anzubieten. So kann man dem Kunden etwa vorschlagen, sich bei einem anderen Kunden zu erkundigen, wie dieser mit der Geschäftsbeziehung zufrieden ist. Selten wird tatsächlich zum Telefon gegriffen, aber allein das Angebot schafft Vertrauen und Sicherheit. „Idealerweise wird bei einer gelungenen Verhandlung ein Paket mit Geben und Nehmen geschnürt“, sagt Buxbaum. Solche Win-win-Situationen stärken das Vertrauen – und sind eine gute Voraussetzung für langanhaltende Geschäftsbeziehungen.

Deal! Du gibst mir, was ich will.
Von Jack Nascher.
Goldmann Verlag,
368 Seiten.



Besser verhandeln. Das Trainingsbuch.
Von Jutta Portner.
Gabal Verlag.
392 Seiten.



Der Verhandlungs-Profi: Besser verhandeln - mehr erreichen.
Von Martin Dall.
Linde Verlag. 280 Seiten.

