

Verträge aushandeln im B-to-B-Bereich

## Gut vorbereitet - vorläufiger Sieger

*Oft sind Einkäufer und Verkäufer auf Vertragsverhandlungen nicht ausreichend vorbereitet. Wer besser gewappnet ist wird dann Glück haben und verlässt in der Regel als „Sieger“ den Raum. Aber nur vorläufig.*

„Können Sie uns mit dem Preis entgegenkommen?“ „Welchen Nachlass erhalten wir, wenn wir die doppelte Menge kaufen?“ „Ist eine längere Zahlungsfrist möglich?“ Solche Fragen sind Alltag, wenn sich die Einkäufer und Verkäufer von Unternehmen gegenüber sitzen.

Doch nicht nur darüber verhandeln sie miteinander. Auf der Agenda stehen oft auch Fragen wie: Welche Qualität soll das Produkt beziehungsweise die Leistung haben? Und: Welche (Service-)Leistungen sind im Lieferpaket enthalten und welche werden separat berechnet? Doch damit ist die Palette der Verhandlungsthemen noch nicht erschöpft. Insbesondere dann, wenn

- die Unternehmen eine längerfristige Kooperation anstreben,
- für den Kunden die Leistung seines (künftigen) Lieferanten von existenzieller oder strategischer Bedeutung ist,
- bei der Zusammenarbeit auch Informationen ausgetauscht werden, die „top secret“ sind, oder
- für das Erbringen der Leistung Arbeitsprozesse in den beiden Unternehmen aufeinander abgestimmt werden und deren Mitarbeiter eng miteinander kooperieren müssen.

### Sich umfassend vorbereiten

Leider ist Ein- und Verkäufern oft nicht ausreichend bewusst, wie wichtig diese Verhandlungen sind. Entsprechend unvorbereitet gehen sie in die Verhandlungen. Selbstverständlich überlegen sie sich zwar zu-

vor: Welchen Preis will ich für die Leistung haben beziehungsweise bezahlen? Und: Welche Menge will ich verkaufen beziehungsweise kaufen? Wenig Gedanken verwenden sie aber darauf: Welche Zusatzleistungen beziehungsweise welchen Zusatznutzen könnte ich meinem Gegenüber noch anbieten oder will ich haben?

Entsprechend schnell werden sie von ihrem Gegenüber oft „überfahren“. Häufig enden Vertragsverhandlungen auch in einer Sackgasse, weil die Beteiligten vorab nicht definierten: Was kann ich - außer dem Preis und der Liefermenge - noch als Verhandlungsgegenstand in die Waagschale werfen, wenn mein Partner mir zum Beispiel mit der Aussage „Das geht nicht“ oder „Das ist nicht akzeptabel“ signalisiert: „Meine Interessen werden in deinem Angebot nicht angemessen berücksichtigt“. Entsprechend unflexibel sind viele Verhandler beim Verhandeln. Also gelingt es ihnen auch nicht, getreu der Maxime „Was gibst du mir, wenn ich dir ...?“ eine Lösung auszuhandeln, mit der beide Seiten (langfristig) leben können.

### Ziel: eine langfristig tragfähige Übereinkunft

Nicht nur, ob eine Verhandlung erfolgreich verläuft, sondern auch, wie tragfähig deren Ergebnisse sind, wird meist bereits in deren Vorfeld entschieden. Trotzdem nehmen sich viele Verhandler hierfür zu wenig Zeit. Häufig verfahren sie nach der Devise: „Ich höre mir erst mal an, was die andere Seite sagt.“ Entsprechend leicht werden sie vom Gegenüber über den Tisch gezogen, weil sie nicht wissen, was ihnen

wichtig ist. Deshalb sollte man vor jeder Verhandlung zunächst (schriftlich) für sich fixieren:

- Um welche Inhalte/Gegenstände geht es in dem Gespräch?
- Welche Interessen/Wünsche habe ich bezogen auf die einzelnen Verhandlungsgegenstände?
- Was ist meine Ausgangsposition?
- Welche Ziele sind für mich unabdingbar? Und:
- Wann breche ich die Verhandlung ab?

Doch dies allein genügt für eine professionelle Vorbereitung nicht. Fast ebenso wichtig ist es im Vorfeld der Verhandlung zu analysieren:

- Welche Wünsche, Bedürfnisse und Ziele hat mein Gegenüber?
- Welchen Zwängen ist er unterworfen?
- Inwieweit können meine Leistungen meinen (künftigen) Partner beim Erreichen seiner Ziele unterstützen?
- Welche Handlungs- und Entscheidungsalternativen hat er? Und:
- Bei welchen Verhandlungsgegenständen könnte ich ihm entgegenkommen, damit er mir entgegenkommt.

Das müssen auch Einkäufer wissen, dann können sie für sich eine Gesprächsstrategie entwerfen, die darauf abzielt, eine Lösung auszuhandeln, die langfristig tragfähig ist, weil sie die (sich teils widersprechenden Interessen) beider Vertragspartner ausreichend berücksichtigt.

Ist einer der beiden Partner nicht ausreichend vorbereitet, dann verlässt in der Regel derjenige Partner als (vorläufiger) „Sieger“ den Raum, der besser vorbereitet ist. Doch leider er-

weist sich dessen Sieg im Nachhinein meist schnell als Pyrrhussieg - speziell dann, wenn in der Verhandlung die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit gelegt werden soll. Denn dann stellt sich beim „unterlegen“, weil unvorbereiteten Partner zumeist - kaum hat er den Verhandlungsraum verlassen - das Gefühl ein: „Verflixt, was habe ich mir da denn eingehandelt?“ Das heißt, liegt der ausgehandelte Vertrag zur Unterschrift vor, versucht er „nachzuverhandeln“, um doch noch zu erreichen, dass seine Interessen ausreichend berücksichtigt werden. Und gelingt ihm dies nicht? Dann steht die Zusammenarbeit von Anfang an auf tönernen Füßen und es ist nur eine Frage der Zeit, wann der „unterlegene“ Partner versucht, die Verhandlungsergebnisse abzuändern oder die Zusammenarbeit zu beenden. Folglich sollte für beide Parteien die Maxime gelten: Ich treffe mich erst dann mit meinem Partner, wenn ich auf die Verhandlung gut vorbereitet bin.

### Verhandlungsspielräume ermitteln

Zu Beginn einer Verhandlung beschnuppern sich die Partner in der Regel zunächst gegenseitig. Sie versuchen durch ein wechselseitiges Frage- und Antwortspiel auszuloten, welche Interessen die jeweils andere Seite hat. Außerdem: Wie groß sind ihre Verhandlungsspielräume und was ist ihr besonders wichtig? Entsprechend wichtig ist es in dieser Phase, die oft noch den Charakter eines scheinbar unverbindlichen Smalltalks hat, dem Gegenüber genau zuzuhören und darauf zu achten, was dieser zwischen

den Zeilen sagt. Dabei gilt: Auch das sich Beschnuppern ist bereits durch ein Geben und Nehmen geprägt. Verhält sich ein Partner extrem zugeknöpft, offenbart sich auch der andere nicht. Entsprechend schnell gerät das Gespräch in eine Sackgasse. Also sollte man versuchen, eine harmonische

und von einer relativen Offenheit geprägte Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Zum Beispiel durch Lob für den Verhandlungspartner. Oder durch Zustimmung: „Ich bin wie Sie der Auffassung, dass ....“ Oder indem man durch Rückfragen klärt, warum dem Partner bestimmte Dinge wichtig sind. Haben die Partner ihre jeweiligen Interessen geklärt, beginnt die nächste Phase der Verhandlung.

Nun gilt es, Signale für die eigene Verhandlungsbereitschaft bezüglich einzelner Verhandlungspunkte, die auf der Tagesordnung stehen, auszusenden und die eigenen Antennen für entsprechende Signale des Partners auszufahren. Solche Signale sind zum Beispiel Sätze wie „Normalerweise zählt dies nicht zu unserem

Leistungspaket“ (... aber unter bestimmten Umständen wären wir bereit, ...). Oder: „Ich kann Ihre Forderung so nicht akzeptieren“ (... aber vielleicht, wenn Sie deren Form ändern). Zuweilen begehen Verhandler in dieser Phase den Fehler, Signale des Partners bewusst zu ignorieren. „Lass' den mal zappeln. Dann wird er weich“. Meist rächt sich dies, denn hierdurch wird die Gesprächsbasis zerstört. Denn der Partner wagt sich, wenn er ein Signal für seine Verhandlungsbereitschaft aussendet, aus seinem Schneckenhaus hervor. Wird er hierfür nicht gelobt und mit Gegen signalen belohnt, zieht er sich wieder zurück. Die Folge: Die Verhandlung zieht sich entweder in die Länge oder gerät in eine Sackgasse.

#### **(Kompromiss-)Angebote an Bedingungen knüpfen**

Haben die Partner sich wechselseitig Signale ihrer Verhandlungsbereitschaft gesandt, beginnt die Vorschlagsphase. Nun unterbreiten sich die Partner wechselseitig zunächst bezogen auf einzelne Verhandlungsgegenstände Vorschläge z. B. in folgender Form:

- „Ich könnte mir vorstellen, dass wir künftig neben den Sensoren auch die Dichtungen bei Ihnen ordern, wenn Sie ...“ Oder:
- „Eine mögliche Alternative wäre, dass wir nach dem Installieren der Anlage auch Ihre Maschinenführer schulen, wenn Sie....“

Das heißt, ein Vorschlag besteht stets aus zwei Elementen: einer Bedingung und einem Angebot.

Beim Formulieren der Vorschläge gilt: Nie sogleich alle Verhandlungsgegenstände, die man noch in die Waagschale werfen könnten, auf den Tisch legen. Und, wenn es um solche Verhandlungsgegenstände wie Preis, Menge oder Vertragslaufzeiten geht, nie sogleich „das letzte Angebot“ nennen, das man im Vorfeld für sich definiert hat. Denn dann sind die Asse zum Pokern nicht mehr im Ärmel, sondern weg. Außerdem: Nie einen Vorschlag lang und breit erklären - zunächst den Partner reagieren lassen. Zum Beispiel, indem er

- sich nach den genauen Bedingungen erkundigt,
- seine Bedenken erläutert oder
- einen Gegenvorschlag unterbreitet.

Über Vorschläge kann und sollte man debattieren. Denn dann wird schnell klar, was den Beteiligten besonders wichtig ist. Zum Beispiel: ein „guter“ Preis, mehr Sicherheit, weniger Arbeit, mehr Anerkennung, mehr Komfort, gute Zahlungsbedingungen. Das erleichtert es, zu einem späteren Zeitpunkt Angebotspakete zu schnüren, die auch für den Partner attraktiv sind.

Christian Herlan, ●●●●  
Dr. Kraus & Partner, Bruchsal●●

Sich wappnen heißt, sich vorzubereiten - auf ein Turnier oder eine Verhandlung schließlich will man als Sieger vom Platz gehen (Foto: Djajic)