

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.

Dies ist nicht nur bei vielen Handelsunternehmen und ihren Lieferanten, sondern auch bei zahlreichen produzierenden Unternehmen und deren Zulieferern der Fall. Deshalb stehen, wenn sich ihre Mitarbeiter zum Verhandeln treffen, oft Hunderte von Fragen auf dem Programm.

Sich umfassend vorbereiten

Leider ist dies den Ein- und Verkäufern oft nicht ausreichend bewusst. Entsprechend unvorbereitet gehen sie in die Verhandlungen. Selbstverständlich überlegen sie sich zwar zuvor: 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? Hierüber denken viele Ein- und Verkäufer erst nach, wenn sie sich schon auf dem Weg zu ihrem Gesprächspartner befinden oder dieser bereits im Vorzimmer steht.

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. Dies gilt unabhängig davon, ob die Beteiligten zueinander in einer Chef-Mitarbeiter-, Kunden-Lieferanten- oder Liebesbeziehung stehen. Eine entsprechend große Aufmerksamkeit sollten beide Parteien der Verhandlungsvorbereitung schenken.

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 sollten Sie 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 entgegen kommen, damit er mir entgegen kommt.
- Denn erst wenn Sie dies wissen, können Sie für sich eine Gesprächsstrategie entwerfen,

Verträge aushandeln im B-to-B-Bereich

von Christian Herlan, Bruchsal

Oft sind Einkäufer und Verkäufer auf Vertragsverhandlungen nicht ausreichend vorbereitet. Deshalb reduziert sich das Verhandeln auf ein Feilschen um den Preis und den Lieferumfang. Dabei stehen bei Vertragsverhandlungen meist noch zahlreiche andere Themen auf dem Programm – speziell wenn in ihnen das Fundament für eine längerfristige Zusammenarbeit gelegt werden soll.

„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 bezie-

hungsweise 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

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 erweist 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 „unterlegenen“, weil unvorbereiteten Partner zu meist – 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 „nach-zu-verhandeln“, 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 des Partners 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 zugeknüpft, offenbart sich auch der andere

nicht. Entsprechend schnell gerät das Gespräch in eine Sackgasse. Also sollten Sie versuchen, eine harmonische und von einer relativen Offenheit geprägte Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Zum Beispiel, indem Sie Ihren Verhandlungspartner loben. Oder indem Sie ihm Zustimmung signalisieren: „Ich bin wie Sie der Auffassung, dass ...“ Oder indem Sie durch Rückfragen klären, 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.

Die (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 zum Beispiel 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: Legen Sie nie sogleich alle Verhandlungsgegenstände, die Sie noch in die Waagschale werfen könnten, auf den Tisch. Und nennen Sie, wenn es um solche Verhandlungsgegenstände wie Preis, Menge oder Vertragslaufzeiten geht, nie sogleich „das letzte Angebot“, das Sie im Vorfeld für sich definiert haben. Denn dann haben Sie keine Asse zum Pokern mehr im Ärmel. Außerdem: Erklären Sie Ihren Vorschlag, nachdem Sie ihn formuliert haben, nicht lang und breit. Zunächst sollte Ihr Partner hierauf reagieren. Zum Beispiel, indem er

- sich nach den genauen Bedingungen erkundigt,
- Ihnen seine Bedenken erläutert oder
- Ihnen 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 Ihnen, zu einem späteren Zeitpunkt Angebotspakete zu schnüren, die auch für Ihren Partner attraktiv sind.

Angebotspakete schnüren und eine Vereinbarung erzielen

Ist klar, welche Interessen die Partner haben und an welchen Punkten, bei ihnen Verhandlungsbereitschaft besteht, können die ersten Versuche unternommen werden, Angebotspakete zu schnüren, die auf ein Agreement über eine Vielzahl der Verhandlungspunkte abzielen. Ein entsprechender Vorstoß kann zum Beispiel lauten: „Wenn Sie außer den Sensoren auch die Dichtungen bei uns kaufen würden und wir künftig statt einem Werk beide Werke von Ihnen beliefern würden und die Vertragslaufzeit von zwei auf drei Jahre verlängert würde, dann könnten wir Ihnen eventuell einen Preisnachlass von fünf Prozent gewähren und auf eine

sofortige Bezahlung nach Lieferung verzichten.“ Auch beim Schüren von Angebotspaketen sollten Sie jedoch beachten: Diese haben nur Vorschlagscharakter. Das heißt, auch sie sind an Bedingungen geknüpft. Und nur wenn der Partner diese erfüllt, bleibt das Angebot gültig.

Ist eine weitgehende Einigung erzielt und zeichnet sich die konkrete Lösung ab, beginnt die Phase der Abmachung. Nun gilt es, eine konkrete Vereinbarung zu erzielen. Hierfür müssen zunächst bezogen auf die einzelnen Verhandlungsgegenstände Teilübereinkünfte erzielt werden. Dabei sollten Sie keine Konzessionen ohne Gegenleistung machen. Außerdem muss stets deutlich bleiben: Alle Verhandlungsgegenstände sind miteinander verknüpft und nichts ist vereinbart, solange nicht alles vereinbart ist.

Das ist wichtig! Denn unfaire Verhandlungspartner versuchen oft, erzielte Teilübereinkünfte, die ihnen entgegenkommen, bereits als bindend zu erklären, wenn andere Verhandlungsgegenstände noch offen sind. Für unfaire Verhandlungspartner typische Formulierungen sind: „Aber wir waren uns doch einig, dass ...“ Zuweilen bluffen sie auch mit einem „letzten Angebot“ oder drohen mit dem Abbruch der Verhandlung. Deshalb ist es wichtig festzuhalten: keine Zugeständnisse ohne Gegenleistung.

Ist die letzte Hürde überwunden, gilt es, das Vereinbarte festzuhalten – und zwar in allen Einzelheiten. Dieser Punkt wird oft vernachlässigt. Die Folge: Häufig gerät eine Teilvereinbarung (beim Ausformulieren des Vertrags) in Vergessenheit, was meist zu einer ersten „Eintrübung der harmonischen Zusammenarbeit“ führt. Und erweist sich eine Seite als extrem „vergesslich“? Dann ist der Abbruch der angestrebten langfristigen Geschäftsbeziehung meist vorprogrammiert.

Christian Herlan ist einer der drei Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel. 07251/989034; E-Mail: christian.herlan@kraus-und-partner.de; Internet: www.kraus-und-partner.de), für die 45 Berater und Trainer arbeiten.