

# Bitte hier unterschreiben!

Werden Vertragsverhandlungen nicht ausreichend vorbereitet, kommt es zum Feilschen um Preis und Lieferumfang. Dabei müssen meist noch diverse Punkte geklärt werden. Doch es geht auch anders.



„Können Sie uns mit dem Preis entgegenkommen?“ „Welchen Nachlass erhalten wir, wenn wir die doppelte Menge kaufen?“ Solche Fragen sind Alltag, wenn sich Einkäufer und Verkäufer gegenüber sitzen. Doch nicht nur darüber verhandeln sie miteinander. Auf der Agenda stehen oft auch Fragen wie: Welche Qualität soll das Produkt haben? Und welche Leistungen sind im Lieferpaket enthalten?

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 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. Es gibt also eine Menge Fragen zu klären.

## Umfassend vorbereiten

Leider ist dies den Ein- und Verkäufern oft nicht ausreichend bewusst. Entsprechend unvorbereitet gehen sie in die Verhandlungen. Sie überlegen sich zwar

## Wer nicht ausreichend vorbereitet ist, verlässt in der Regel den Raum als Verlierer.

zuvor: Welchen Preis will ich für die Leistung haben beziehungsweise bezahlen? Und welche Menge will ich verkaufen? Wenig Gedanken verwenden sie aber darauf, welche Zusatzleistungen sie ihrem Gegenüber noch anbieten können oder welche sie haben wollen. Entsprechend schnell werden sie dann von ihrem Gegenüber 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 der Partner signalisiert, dass seine Interessen in dem Angebot nicht angemessen berücksichtigt werden. Entsprechend unflexibel sind dann viele Verhandler. In Folge können sie keine Lösung aushandeln, mit der beide Seiten langfristig leben können.

## Tragfähige Übereinkünfte erzielen

Verhandler verfahren aber viel zu oft nach der Devise: „Ich höre mir erst mal an, was die andere Seite sagt.“ Entsprechend leicht werden sie dann aber vom Gegen-

über über den Tisch gezogen, weil sie nicht wissen, was ihnen wichtig ist. Deshalb sollte man vor jeder Verhandlung zunächst schriftlich fixieren, worum es gehen soll, wer welche Wünsche hat, wie die Ausgangsposition ist, wo es gar keinen Spielraum gibt und wann man die Verhandlung abbricht.

Doch dies allein genügt für eine professionelle Vorbereitung nicht. Fast ebenso wichtig ist es im Vorfeld der Verhandlung zu analysieren, welche Wünsche und Ziele das Gegenüber hat, was dem Partner die eigenen Produkte bringen, welche Alternativen er hat und wo man ihm entgegenkommen kann. Denn erst wenn man das weiß, kann man eine Gesprächsstrategie entwerfen, die darauf abzielt, eine Lösung auszuhandeln, die langfristig tragfähig ist, weil sie die 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 Nachhin-

ein meist schnell als Pyrrhussieg. Der ausgehandelte Vertrag liegt dann zur Unterschrift vor, und der Unterlegene versucht nachzuverhandeln. Gelingt dies nicht, steht die Zusammenarbeit von Anfang an auf tönernen Füßen. 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. 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 „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 und den anderen zappeln zu lassen. Meist rächt sich dies, da die Gesprächsbasis zerstört wird. Die Folge: Die Verhandlung zieht sich entweder in die Länge oder gerät in eine Sackgasse.

### **Kompromisse 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, die meistens aus zwei Elementen bestehen: einer Bedingung und einem Angebot.

Beim Formulieren der Vorschläge gilt: Man sollte nie gleich alle Verhandlungsgegenstände, die man noch in die Waagschale werfen könnte, auf den Tisch legen. Auch das letzte Angebot, das im Vorfeld definiert wurde, soll nicht von Anfang an auf den Tisch. 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.

### **Vereinbarungen treffen**

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 Verhand-

lungspunkte abzielen. Beim Schüren von Angebotspaketen sollte man 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 keine Konzessionen ohne Gegenleistung gemacht werden. 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. Ist diese letzte Hürde überwunden, gilt es, das Vereinbarte festzuhalten. Dieser Punkt wird oft vernachlässigt. Die Folge: Häufig gerät eine Teilvereinbarung in Vergessenheit, was meist zu einer ersten Eintrübung der Zusammenarbeit führt.

---

## **Welche Punkte man vor Verhandlungen fixieren sollte**

- Um welche Inhalte geht es in dem Gespräch?
  - Welche Wünsche habe ich bezogen auf die einzelnen Verhandlungsgegenstände?
  - Was ist meine Ausgangsposition?
  - Welche Ziele sind für mich unabdingbar?
  - Wann breche ich die Verhandlung ab?
  - Welche Wünsche, Bedürfnisse und Ziele hat mein Gegenüber?
  - Welchen Zwängen ist er unterworfen?
  - Inwieweit können meine Leistungen meinen Partner unterstützen?
  - Welche Handlungs- und Entscheidungsalternativen hat er?
  - Bei welchen Verhandlungsgegenständen könnte ich ihm entgegenkommen, damit er mir entgegenkommt.
-