VERHANDELN SIE RUHIG WEITER SCHLECHT!

TAKTIKEN FÜR GEWINNER

von Stephan Jansen

Richtig verhandeln ist nicht immer einfach. Besonders wenn man es falsch macht. Doch was genau ist der Fehler? Oft ist es so, dass sich die meisten Verhandler entweder zu schnell in die Karten schauen lassen oder sie einfach Angst haben. Nicht wirklich ein passender Charakterzug für die Führungsetage. Doch es gibt Lösungen.

Die richtige Taktik ist beim Verhandeln sehr wichtig.

Erschreckend: 90 Prozent aller Verhandler lassen Geld auf dem Tisch liegen und merken es nicht einmal. Sie mögen jetzt denken: «Kann schon sein, aber mich betrifft das nicht.» Wenn Sie das glauben, sind Sie in guter Gesellschaft. Wir glauben nämlich alle, im Grunde sehr gut verhandeln zu können. Wer schon jahrelang als Manager agiert, hat schon unzählige Verträge und Konditionen verhandeln müssen. Wenn es in der Vergangenheit nicht gut gelaufen wäre, wäre das schliesslich aufgefallen. Das Problem ist nur: Das tut es nicht!

Wenn wir uns richtig doof anstellen und bedeutende Konditionen in Verträgen abschliessen, die dem Unternehmen zum Nachteil gereichen, kann dies teuer werden, für Unternehmen und die Verantwortlichen der Transaktion gleichermassen. Solche offensichtlichen Fehler treten natürlich schnell zutage. Nicht so augenfällige Fehler aber gehen unter. Das Tragische ist, dass über die darinliegenden Werte nie Klarheit erlangt wird. Ein vermeintlich guter Deal entpuppt sich nicht als das, was er war: mittelmässig. Wenn Optionen im Rahmen von Verhandlungen nicht wahrgenommen werden, liegt dies hauptsächlich an einem zentralen Grund: Angst.

ANGST ÜBERWINDEN

Angst ist für Entscheider ein Tabuthema. Sie passt nicht zur Führungsposition. Diese verlangt Zuversicht, Souveränität und Selbstbewusstsein. Führer geben Orientierung, Zuspruch und Sicherheit. Vermitteln sie Zweifel oder Angst, berauben sich Manager der Führungslegitimität. Jeder normale Mensch hat aber zuweilen Angst und Zweifel. Führungspersonen müssen die Kunst beherrschen, diese Gefühle bei sich und anderen in Bahnen zu lenken, die Energie freisetzen.

Am Ende einer Verhandlung hat man sich gefunden. Jede Partei hat sich bemüht, so viel Masse wie möglich für sich zu gewinnen und so wenige Risiken wie möglich zu akzeptieren. Wie gut dies den einzelnen Parteien gelungen ist, wie viel Luft es nach oben noch gegeben hätte, bleibt aber offen. Denn man sollte es tunlichst unterlassen, der Gegenseite zu unterbreiten, wie weit man noch zu gehen bereit gewesen wäre und wie unvorteilhaft der Deal für sie ausgefallen ist. Da man aber die Karten so gut wie nie ganz auf den Tisch legt, werden unzureichende Übereinkünfte nicht aufgedeckt, und potenziell ▸

Es gibt einfache Tricks, wie Sie besser verhandeln können.

wertschöpfende Optionen für beide Verhandlungsparteien bleiben verborgen.

KEINE VORSCHNELLEN ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Verlustaversionen verleiten uns dazu, vorschnelle Entscheidungen zu treffen. Die Furcht, der Deal könnte scheitern, wenn man noch mehr fordert, schwingt bei jeder Verhandlung mit. Häufig befürchten Manager auch, dass das Asset von einem Konkurrenten weggeschnappt werden oder die Gegenseite den Deal zurückziehen könnte. Auch persönliche Ängste wie Konsequenzen für die Karriere, sollte das Projekt scheitern, sind starke Motivatoren, eine Übereinkunft zu erzielen. Folglich wird hastig zu einem Dealabschluss gedrängt. Der tatsächliche Verhandlungsspielraum wird dann sehr selten voll ausgeschöpft.

In fast allen Verhandlungen, die ich begleitet habe, wurde deutlich, dass die Verantwortlichen fürchten, die Gegenseite hätte mehr Macht. Das Amüsante ist, dass so gut wie immer beide Parteien der Meinung sind, die Gegenseite hätte die besseren Karten und könnte folglich bestimmen.

Das Ergebnis ist stets dasselbe: Die Partei mit der vermeintlich höheren Macht beharrt auf ihren Konditionen und der Deal wird einseitiger, als er sein müsste. In völliger Ignoranz klopfen sich Manager dann auf die Schulter und freuen sich am gelungenen Ergebnis – und das obwohl Millionen versenkt und weit höhere Risiken als notwendig akzeptiert wurden. Ärgerlich ist dies insbesondere deshalb, weil diese Werte relativ leicht zu erreichen gewesen wären – im Vergleich mit zum Beispiel operativen Optimierungsprogrammen, die Werte in gleicher Höhe liefern sollen. Solche Programme können Monate und Jahre dauern und sind oft mit bitteren Einbussen verbunden. Um maximale Verhandlungsresultate zu erzielen, benötigen Verhandler gute Kenntnisse in Dialektik, Verhandlungstechniken und deren psychologischen Wirkungen und Effekten. Um zum Experten zu avancieren, bedarf es zudem jahrelanger Übung und, ganz wichtig, Feedback zu ihrem Verhalten während der Verhandlungen und den erreichten Ergebnissen.

Lassen Sie sich nicht zu schnell in die Karten schauen.

SIEBEN TIPPS

Aber auch ohne diese Kenntnisse können Sie Ihre Ergebnisse verbessern, indem Sie folgende Punkte bei Ihrer nächsten Verhandlung umsetzen:

> Vorbereitung ist das halbe Leben. Erstellen Sie einen Verhandlungsrahmen über alle Verhandlungsthemen mit Zielen, Grenzen, Positionen und Interessen. Gut vorbereitet sinken die Befürchtungen, unterliegen zu können. Zudem verlangt die Zeitinvestition geradezu danach, gute Ergebnisse zu erzielen. Sie werden automatisch erfolgreicher sein.

> Bleiben Sie locker, auch wenn es wichtig ist. Verhandeln Sie nicht, wenn Sie starken Stress empfinden oder schlechte Laune haben. Vertagen Sie die Verhandlung dann lieber oder lassen Sie sie jemand anderen übernehmen. In Stresssituationen vergessen wir alle guten Vorsätze und fallen in unser Leitmotivdenken zurück. Dann werden wichtige Stichpunkte, die

zu neuem Erkenntnisgewinn beitragen können, überhört. Generell sind wir alle meist viel zu verkrampft beim Verhandeln und zu sehr auf unser Ziel – zu gewinnen – fokussiert.

> Analysieren Sie Ihr Gegenüber, um hinter die Positionen zu sehen. Hören Sie gut zu und halten Sie Zitate fest. Fokussieren Sie sich nicht nur primär auf das Gewinnen, das Ausboten oder Durchsetzen Ihrer Ansprüche (diese Taktiken sind aus Angstimpulsen geboren – man möchte das durchsetzen, was man selbst zu erleiden fürchtet), sondern versuchen Sie zu verstehen, warum welche Punkte für den Verhandlungspartner wichtig sind.

> Sorgen Sie für gute Stimmung. Unsere Entscheidungen sind eng mit Gefühlen verbunden. Ein aggressiver Verhandler wird kooperativer, wenn er das Gefühl bekommt, freundlich und zuvorkommend behandelt zu werden und keiner Gefahr ausgesetzt zu sein. Verhandlungen sind oft Schauplätze von Statuskämpfen mit negativen Emotionen. Statt wie unsere Vorfahren um Zugang zu Nahrung und Sex zu kämpfen, ringen wir heute um Kaufpreis und gemindertes Risiko.

> Nutzen Sie Macht und Status in der Verhandlung bewusst. Macht hat ihren Platz, insbesondere auch in Verhandlungen. Wir müssen sie jedoch gezielt einsetzen und dosiert verwenden. «It takes two to tango.» Tanzt Ihr Verhandlungspartner nicht mit, müssen Sie ihn dazu verführen. Lesen Sie Ihr Gegenüber und die Reaktionen auf Ihre Statustaktiken. Das Ziel ist es, die Ängste des Partners abzubauen und gleichzeitig die Verhandlung zu dominieren.

> Lassen Sie Neugierde zu. Zeigen Sie bzw. entwickeln Sie echtes Interesse am Gegenüber und seinen Bedürfnissen. Sie dürfen und müssen, um hinter die Interessen von Positionen zu blicken, oftmals von den Verhandlungspunkten abschweifen und andere Themen aufgreifen. Das ist kein Problem, solange man regelmässig zurück zum Fokus des Meetings kommt.

> Schicken Sie jemand anderen zum Verhandeln vor. Als Entscheider müssen Sie zwar die Verantwortung tragen, nicht aber den Deal verhandeln. Das hat zwei Vorteile:
1) Nichts von dem Verhandelten ist in Stein gemeisselt. Sie können den Verhandler jederzeit austauschen und behalten eine Eskalationsstufe.
2) Sie können in Ruhe Entscheidungen treffen und sind nicht der Hitze des Moments ausgesetzt. Sie vermeiden eventuelle kognitive Verzerrungen und halten dennoch das Ruder in der Hand.

STEPHAN JANSEN

ist geschäftsführender Gesellschafter von Beyond the Deal (BTD) GmbH.

www.beyondthedeal.de

FFHS
Fernfachhochschule Schweiz
Mitglied der SUPSI

Überholspur
für Professionals

Zeit- und ortsunabhängig studieren an der
Fernfachhochschule Schweiz

flexibel.
berufsbegleitend.
digital.
ffhs.ch

MSc Business Administration
Executive MBA
MAS Business- & IT-Consulting
MAS Web for Business
MAS Wirtschaftspsychologie
MAS Industrie 4.0
MAS Business Law
MAS Arbeit 4.0
MAS Digital Education
MAS Gesundheitsförderung

Zürich | Basel | Bern | Brig