



VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Richtig verhandeln – 7 hilfreiche Praxistipps

Von Stephan Jansen
Am 25. September 2019

Hand auf das Herz: verhandeln Sie wirklich richtig? 90 % 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. Alle glauben nämlich, im Grunde sehr gut verhandeln zu können. Wenn es in der Vergangenheit nicht gut gelaufen wäre, wäre das schließlich aufgefallen. Das Problem ist nur: Das tut es nicht!

Wenn Sie sich nicht richtig verhandeln und bedeutende Konditionen in Verträgen abschließen, die dem Unternehmen zum Nachteil reichen, 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 ist für Entscheider ein Tabuthema. Sie passt nicht zur Führungsposition – diese **verlangt Eigenschaften** wie 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 freizusetzen.

Bei Verhandlungen kommt es oft zu unvorteilhaften Deals

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 wertschöpfende Optionen für beide Verhandlungsparteien bleiben verborgen.

Die Furcht, der Deal könnte platzen, ist immer dabei

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 wird 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.

Manager erfreuen sich über ein scheinbar gutes Ergebnis

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 Verhandlungsergebnisse 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.

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

1. 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.

2. 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. Dennoch: [gewisse Emotionen sind erlaubt](#).

3. 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 Ausbieten 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.

4. Sorgen Sie bei der Verhandlung 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 gemindertem Risiko.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

Weblinks zum Thema

- [Richtig und erfolgreich verhandeln: Wie man seine eigene Macht nicht untergräbt](#)
- [Wikipedia-Artikel über das Harvard-Verhandlungskonzept](#)
- [Liste mit Fachartikel über Verhandlungsführung](#)

Foto/Thumbnail: ©yanc/Depositphotos.com

 teilen  tweeten  teilen  teilen

Über den Autor



Stephan Jansen

Stephan Jansen ist Geschäftsführer der M&A- und PMI-Beratung Beyond the Deal Deutschland, Frankfurt. Das Beratungsunternehmen unterstützt vorrangig Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen sowie Unternehmensteilen; außerdem hilft es ihnen, die Werthaltigkeit der Deals durch optimierte Transaktionsprozesse sicher zu stellen. beyondthedeal.de

ZUM AUTORENPROFIL