

Die 7 kapitalen Verhandlungsirrtümer und wie Sie sie vermeiden – Teil eins

Kennen Sie dieses Gefühl? Sie befinden sich mitten in einer für Sie kolossal wichtigen Verkaufsverhandlung und plötzlich geht nichts mehr. Die Gespräche stocken. Sie scheinen einen „point of no return“ im Verhandlungsprozess erreicht zu haben. Die „Gegenseite“ hat sich hinter ihrer klaren Position verschanzt und bewegt sich nicht einen Zentimeter. Alle ihre Versuche, die Verhandlung wieder in Fluss und auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, scheitern. Eine Einigung scheint unmöglich. Sie erkennen und spüren: Heute haben Sie verloren. Im Moment bleibt Ihnen und Ihrem Team nur der Rückzug. Diese traurige Tatsache ist für den Moment zu akzeptieren. Was aber können Sie tun, um dieses unerfreuliche Szenario für Ihre nächsten Verhandlungen zu vermeiden? Im ersten Schritt können Sie auf jeden Fall eines tun. Sich nämlich zu fragen und zu analysieren, ob Sie etwa einem dieser 7 kapitalen Verhandlungsirrtümer aufgesessen sind?

Irrtum eins: Win-Win ist das oberste Ziel

Win:Win als Verhandlungsziel ist an sich eine Utopie, auch wenn sich viele Verhandlungsromantiker immer noch gerne daran klammern. Win:Win kann nur funktionieren, wenn das Interesse, zu gewinnen, auf einer Seite wesentlich niedriger ist als bei der anderen. Dann ist natürlich die Priorität, gewinnen zu müssen, nicht sehr hoch - und es wird schnell nachgegeben. Sobald beide Parteien das gleich hohe Interesse haben, zu gewinnen ist, es eine Frage der Machtposition, wer wirklich gewinnt. Und das führt häufig zu einem einmaligen Gewinn und keiner dauerhaften Kooperation. Weil jemand, der sich wie ein „Verlierer“ fühlt, wird alles daran setzen, sein Gesicht zu wahren und sobald die Möglichkeit besteht, die Kampfarena wieder eröffnen. Es geht also neben den reinen Verhandlungstaktiken hier auch um das Thema Macht. Sobald unterschiedliche Interessen im Spiel sind, mutiert jede Verhandlung automatisch zu einer Art Machtkampf, zumindest aber zu einem Konflikt, wenn das Interesse zu gewinnen, ähnlich hoch ist.

Die Quintessenz eines Konflikts ist nun einmal eine zutiefst unterschiedliche Interessenslage, wobei jede Partei natürlich zutiefst überzeugt ist, dass nur die eigenen Interessen die richtigen Interessen sind. Daraus folgt: Die andere Partei hat die falschen Interessen! Wenn Sie den Konflikt hier – auch und besonders in ihrem Kopf - im Keim ersticken wollen, lassen Sie Bewertungen, was richtig und falsch ist, strikt sein.

Echte Wahrheit können Sie hier sowieso nicht finden. Denn: Jede Partei glaubt im Recht zu sein und dieses Recht wird als Wahrheit kommuniziert. Fragen Sie sich lieber: Wieso

hat Ihr Gegenüber die Gewissheit, dass sein Standpunkt berechtigt ist? Die Grenzen dieser Gewissheit herauszufinden, ist nun Ihre Aufgabe. Stellen Sie also Fragen und lassen Sie sich „die Denkwelt des Gegenübers“ wirklich zeigen, ohne irgendeine Manipulation oder Bewertung, sondern um neutral zu verstehen, wie die andere Seite denkt. Zwingen Sie ihr Gegenüber dabei nicht, sich mit den Antworten festzulegen – also eine fixe Position einzunehmen. Er kann sonst ohne Gesichtsverlust nicht mehr abweichen. Hier empfiehlt es sich, offene Fragen im Konjunktiv zu stellen und stets nachzufragen und selbst im Konjunktiv zu antworten. Hören Sie Widersprüche, dann notieren Sie diese. Die so gewonnenen Infos können Ihnen später sehr nützlich sein! Und bitte keine Gewissensbisse ob dieser Taktik - nachdem Sie für sich verinnerlicht haben, dass Win:Win sowieso nicht funktioniert, dürfen und müssen Sie so vorgehen! Mit Ethik und Wertschätzung für die Person die vor Ihnen sitzt, aber dennoch hart in der Sache! Sie wollen ja Ihre Interessen durchsetzen.

Irrtum zwei: Nur rein rationales Verhandeln bringt den Abschluss

Nein. Vergessen Sie das. Verabschieden Sie sich vom rein rationalen Verhandeln. Klar, Sie müssen alle Zahlen, Daten und Fakten zu den verhandelnden Produkten und Abläufen parat haben. Aber Verhandeln bedeutet in erster Linie zu handeln! Strategisch auf der emotionalen Ebene, pro-aktiv, eventuell auch einmal reaktiv, als Konter auf das von Ihrem Gegenüber eben Erwähnte. Kurz gesagt, es geht um das Karussell „anbieten“, „Forderungen erhöhen“, „Forderungen zurücknehmen“, „sich strategisch zurückziehen“, „auch einmal laut werden“, „scheinbar abrechnen“. Das ist ja wie auf dem Basar, wie unseriös, werden Sie jetzt vielleicht denken. Nein, es ist nicht unseriös. In weiten Teilen der Welt wird ständig so verhandelt. Es ist für Sie im ersten Ansatz nur gewöhnungsbedürftig.

Um hier zu punkten, müssen Sie im Vorfeld allerdings einige Dinge beachten. Setzen Sie sich ein Ziel, was Ihr minimales und Ihr maximales Ergebnis sein darf oder soll. Nur für sich selber, Sie kommunizieren Ihr Ziel nie vor der Verhandlung – an NIEMANDEN! Sie sollten immer damit rechnen, dass irgendjemand Ihre Ziele ausplaudert.

Erstellen Sie eine Liste Ihrer Forderungen - welche auch absolut utopisch sein dürfen - und kategorisieren sie diese nach „wichtig“, „wäre schön zu erreichen“ und „unwichtig“. Damit können Sie später in der Verhandlung spielen und zwar genau auf der emotionalen Ebene, indem Sie utopische Forderungen stellen und sich dafür ein klares „Nein“ abholen. Denn nach spätestens 3 „Nein“ Ihres Gegenübers bekommt dieses das Gefühl, auch einmal „Ja“ sagen zu müssen – und genau hier stellen Sie dann die Forderung, die ein absolutes MUSS für Sie ist. Nutzen Sie den Faktor Zeit als taktisches Mittel – wann lassen Sie wen warten, und wie können Sie durch kurze Zeitlimits Ihr Gegenüber unter Stress setzen und damit zu unbedachten Äußerungen oder Handeln bewegen.

Überlegen Sie sich im Vorfeld, wie lange Sie oben genanntes Karussell am Drehen lassen wollen. Achtung: Wenn Sie diese drei Punkte nicht genau im Auge behalten, verlieren Sie den Überblick und verhaken sich selber zeitlich wie inhaltlich in Ihrem Basar-Szenario.

Irrtum drei: Unser Unternehmen ist auf schwierige Verhandlungen vorbereitet

Dies ist einer der kapitalsten Irrtümer überhaupt. Meist sind Unternehmen und ihre Verhandlungstruppen denkbar schlecht auf eine mögliche Eskalation des Verhandlungsmarathons vorbereitet.

Ganz wichtig ist es, im Vorfeld die Rollen der einzelnen Personen im Verhandlungsteam zu bestimmen. Jeder muss vor dem Betretungen der Verhandlungsräumlichkeiten wissen, was wann wie in welchem Ausmaß von wem im Falle einer Eskalation zu tun ist. Sehr oft sitzt der Entscheider mit im Verhandlungsteam, ist aber nicht der Verhandlungsführer. Besser wäre, der Entscheider bleibt dem Verhandlungstisch fern. Grund: wenn nun im Falle eines sich mehr und mehr aufheizenden und zuspitzenden Konflikts der Entscheider sehr aktiv eingreift, ist das ein massiver Fehler. Denn, er degradiert damit den Verhandlungsführer zum Handlanger und macht sich selbst zum Leader der Verhandlung. Dadurch hat er plötzlich zwei Hüte auf und begibt sich voll in die Verhandlungsemotion. Er kann dadurch nicht mehr an die jetzt zu fahrende Strategie denken und läuft Gefahr, hier sehr viel mehr Konzessionen zu machen als der ursprüngliche Verhandlungsführer. Der Entscheider am Verhandlungstisch bringt immer bessere Ergebnisse für die andere Seite.

Deswegen gilt: Im Vorfeld der Verhandlung ein sehr genaues Ausstiegsszenario festzulegen, das für alle im Verhandlungsteam bindend ist, das der Gegenseite aber natürlich nicht kommuniziert wird. Dies ist extrem wichtig! Im Stress und in der Emotion der Verhandlung kann hier niemand die richtige faktische Entscheidung treffen! Ideal ist also, dass der Entscheider gar nicht am Tisch sitzt – er sollte am besten zur Verhandlung gar nicht anreisen. Somit ist es möglich, beim Erreichen des „point of no return“ diese Verhandlungsrunde jederzeit taktisch abubrechen, unter dem Vorwand, dass erst intern entschieden werden muss. Nun können Sie zusammen mit dem Entscheider in Ruhe die weitere Taktik aufstellen. Nachdem der „point of no return“ in dieser Verhandlung ja klar festgelegt wurde, weiß jeder im Team, wann es soweit ist und kann entsprechend reagieren. Wenn Sie so vorgehen, unterbinden Sie Panik und unnötige emotionale Befindlichkeiten innerhalb Ihres Teams, und Sie verhindern vor allem falsche und zu rasche Zugeständnisse betreffend diese Verhandlung.

Im zweiten Teil erfahren Sie unter anderem, warum es gar nicht immer wichtig ist, bei der Gegenseite früh für Klarheit zu sorgen, wie das so ist mit Macht und Ohnmacht in Verhandlungen und warum Sackgassen durchaus interessant sein können ...