

1. Verhandlungen sind eine sehr komplexe Aufgabe

Grundsätzlich laufen in Verhandlungen mehrere Prozesse auf verschiedenen Ebenen ab. Und das häufig auch gleichzeitig. Nicht nur gute Beziehungen zu Ihrem Verhandlungspartner spielen eine große Rolle. Genauso wichtig sind seine Absichten, seine Motive, seine Persönlichkeit, die Historie der bestehenden Geschäftsbeziehung, sowie die Ziele seines Unternehmens. In diesem Prozess sind Sie zudem auch mit Ihren Absichten, Motiven und Zielen, sowie mit Ihrer eigenen Persönlichkeit beschäftigt.

Beide Seiten haben Interesse an einer Lösung. In gut geführten Verhandlungsgesprächen können wir davon ausgehen, dass sich die Verhandlungsparteien solange aufeinander zubewegen, bis sie an einen gemeinsamen akzeptablen Punkt ankommen. Verhandeln auf gleicher Augenhöhe ist die Basis, wenn es z.B. um neue Lieferkonditionen bei den Zulieferern geht. Beide Verhandlungspartner gehen zumindest in ihren ersten Überlegungen in der Regel von längerfristigen Beziehungen aus.

Mitunter können sich in Verhandlungen auch andere Situationen ergeben. In den Fällen, in denen die Machtpositionen verschieden sind, kann die Ausgangslage für den Schwächeren der Beiden bedeuten, dass die eigenen Ziele nicht erreicht werden.

Wir können häufig beobachten, dass sich viele Einkäufer in ihren Verhandlungen ausschließlich auf ihre „Instinkte und Erfahrungen“ verlassen. Andere nutzen ihre „Machtposition“. *„Ich sitze doch am längeren Hebel.“* ist dazu eine häufig verwendete Aussage. Dennoch fehlt vielen Einkäufern ein Plan, ein zielführendes Verhandlungsprofil.

Ohne sich über die eigene Verhandlungsposition, klar definierte Ziele und Ausstiegspositionen oder die Verhandlungspartner nachgedacht zu haben, gehen sie in die Verhandlung. Mit dem erschreckenden Ergebnis, dass Verhandlungserfolge sehr häufig dem Zufall überlassen werden.

Es gibt viele erfolgskritische Variablen, die erheblichen Einfluss auf das Verhandlungsergebnis ausüben. Jede der beteiligten Seiten verfügt über ein solches Arsenal von Faktoren, die sie beeinflussen können.

Dazu gehören:

- das Wissen um die thematischen Vorbereitungsschritte, auch um die Handlungsspielräume der Gegenseite
- das Wissen, möglichst detailliert, über das Unternehmen und vor allen Dingen über die an der Verhandlung beteiligten Personen

- das Wissen um Machtunterschiede und Handlungsoptionen beider Seiten
- das Wissen und die Nutzung von rhetorischen Fähigkeiten der unmittelbaren Verhandlungsführung (Einsatz der Methoden und Techniken)
- das Wissen um Strategien und Taktiken

Wir können sehr viele Merkmale in den verschiedensten Verhandlungssituationen ausmachen, die Sie zu Ihrem Verhandlungserfolg führen werden.

Zudem ist wissenschaftlich belegt, dass nicht etwa psychologische Tricks, sondern vielmehr eine gute und präzise Vorbereitung den Erfolg einer Verhandlung bestimmt.

Neben den notwendigen Soft Skills stellt ein gutes Verhandlungsprofiling eine sehr erfolgreiche Methodik dar, in einer systematischen Weise Hintergrunddaten zu dem Verhandlungsgegenstand, den Verhandlungspartnern, Unternehmen wie Personen, Potenziale und Strategien aufzubauen, um dadurch in der Verhandlung zu einer besseren Ausgangssituation zu kommen.

2. Ein professionelles Verhandlungsprofiling ist die Basis

In der Verhandlungsführung sind wir alle mehr oder weniger erfolgreich. Verhandlungen basieren auf zwischenmenschlichen Kommunikationsstrukturen und sind somit auch sehr vielschichtig.

Verhandlungen finden jeden Tag statt. Im Berufs- sowie im Privatleben. Wir verhandeln mit unseren Kindern, Lebenspartnern, Freunden und Bekannten. Wir verhandeln mit unserem Chef, unseren Kollegen oder Mitarbeitern. Wir verhandeln beim Shopping, Auto- oder Möbelkauf mit Verkäufern, führen mit unseren Vorgesetzten Verhandlungen über die Übernahme von größeren Verantwortungsbereichen, das Gehalt oder Urlaubszeiten. Im Geschäftsumfeld verhandeln wir über Preisnachlässe, über Qualitätsmerkmale über größere Summen oder interne Projekte.

Die Verhandlungsgegenstände sind so unterschiedlich wie die Verhandlungssituationen selbst. Genauso unterschiedlich sind die Menschen mit ihren Interessen, Wünschen, Motiven und Ziele, die diese in den Verhandlungen vertreten. Ein wesentlicher Aspekt in Verhandlungen besteht

ausschließlich darin, die eigenen Ziele und Wünsche im Gespräch mit unserem Verhandlungspartner durchzusetzen.

Obwohl wir es mit einer Vielzahl von möglichen Verhandlungssituationen zu tun haben, gehen wir häufig in Verhandlungen ohne uns über eindeutige Ziele klar zu sein und welche Kriterien für unsere Verhandlungsergebnisse ausschlaggebend sein können. Zu selten planen wir den eigenen Verhandlungserfolg. Die Folge ist das Feilschen um Positionen. Jeder vertritt seinen Standpunkt. Je deutlicher der eigene Standpunkt vertreten wird, desto häufiger muss auf Abwehrmechanismen der Gegenseite eingegangen werden. Auch das eigene Ego steht auf dem Prüfstand. Ein Nachgeben oder der Rückzug vom eigenen Standpunkt heißt auch gleichzeitig das „Gesicht verloren“ zu haben. Eine für beide Seiten interessante Einigung ist in diesen Fällen nicht mehr möglich.

Wenn wir davon ausgehen, dass ein realisierbares Verhandlungsergebnis gemeinsame Interessen in den Mittelpunkt stellt, ist ein für beide Seiten gutes Verhandlungsergebnis möglich. Auch wenn sich diese Interessen zunächst in Form eines möglichen Konfliktes darstellt.

Es geht immer um die Durchsetzung eigener Interessen, aber nicht „um jeden Preis“. Sie können auch keinen Menschen überzeugen, indem sie seine Position oder seinen Standpunkt ablehnen. Beim Aufzeigen der Schnittmenge von gemeinsamen Interessen ist die Möglichkeit der Verträglichkeit mit der Position des Gegenübers und dem Überleben des Verhandlungspartners gewährleistet. Er soll ja auch langfristig als Kooperationspartner zur Verfügung stehen.

Dennoch gehen vielfach Verhandlungen zugunsten der Verkäufer aus, obwohl Einkäufer der Meinung sind, sie hätten sich durchgesetzt.

Aus der Sicht der Einkäufer müssen daher Antworten auf folgende Fragestellungen gefunden werden:

- Was zeichnet Verkäufer in den täglichen Verhandlungen aus?
- Was macht den Unterschied eines erfolgreichen Verkäufers gegenüber dem Einkäufer aus?
- Wo und mit welchen Mitteln „packt“ er den Einkäufer, ohne dass dieser es bemerkt?

Die Auseinandersetzungen mit diesen Fragen führen zwangsläufig zur Art und Weise der Vorbereitungsmöglichkeiten.