

# Erfolgreich verhandeln will gelernt sein

Von Michael Gestmann

Die PIAB Vakuum GmbH lässt den Vertriebsinnendienst und den Außendienst gezielt auf Verhandlungen mit Kunden vorbereitet. Dem Chef ist besonders wichtig, dass die Mitarbeiter kooperativ verhandeln. Experten raten dazu: Nicht Positionen sondern Interessen verhandeln.

Bei Entscheidern Termine bekommen und dann erfolgreich abschließen – für Rainer Scharf ist klar, dass seine Vertriebsmitarbeiter die Kunst des Verhandeln beherrschen müssen, damit Umsätze und Erträge stimmen. Der Chef der PIAB Vakuum GmbH ließ daher bereits mehrere Male seinen Vertriebsinnen- und -außendienst in Seminaren auf das Verhandeln am Telefon oder in persönlichen Gesprächen vorbereiten.

Für den Vakuumtechnikhersteller ist jedoch eines wichtig:

*„Unsere Mitarbeiter sollen kooperativ verhandeln, weil sich auf Dauer bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die des Gegenübers berücksichtigt werden“,*

erklärt Rainer Scharf. Schon bei der Vorbereitung auf entsprechende Gespräche, so der Verhandlungsexperte Dr. Thomas Raddatz, sollte man daher zum Beispiel die eigenen Ziele klären und überlegen, in welchen Punkten Verhandlungsspielraum besteht und was einem „faulen Kompromiss“ gleichkäme. Zu einer guten **Vorbereitung** gehört seines Erachtens zudem, im Vorfeld die eigenen Befugnisse abzuklären, aber auch zu überlegen, welche Kompetenzen der Gesprächspartner hat.

Im Training üben die Vertriebsmitarbeiter, wie sie den Kontakt zum Verhandlungspartner optimieren, per Smalltalk die Beziehung stärken und eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen. Dies sei zumindest bei den Personen leichter, deren Interessen und Hobbys man bereits kennt, etwa bei den Einkäufern langjähriger Kunden. Wichtig sei es aber, stets Sach- und Beziehungsebene zu trennen, erfahren die Seminarteilnehmer. Ebenso käme es darauf an, auf keinen Fall vorschnell eine bestimmte **Verhandlungspositionen** zu beziehen und zu versuchen, diese partout durchzudrücken, etwa „Wenn Sie nicht alle Vakuumsysteme von uns beziehen wollen, kann ich Ihnen im Preis nicht entgegenkommen.“

Für Thomas Raddatz sind solche Statements Kardinalfehler, die später nur schwerlich zu korrigieren sind und daher nur in eine Sackgasse führen. Sein Tipp: „Statt Positionen sollten Interessen verhandelt werden.“ Denn hinter jeder Position stehen handfeste Interessen oder Bedürfnisse. Im genannten Beispiel könnten das sein: schneller Service, kaum Wartungsaufwand, niedrigere Energiekosten, gute Qualität etc.

*„Wer seine eigenen Interessen formuliert und die vermuteten Interessen des Verhandlungspartners benennt, kann bessere Lösungen erarbeiten, die beiden Seiten gerecht werden“,*

berichtet Raddatz. In Übungen erkennen die PIAB-Mitarbeiter sehr schnell, dass sie bessere Verhandlungsergebnisse erzielen, wenn sie **partnerschaftlich und fair verhandeln**. Sie lernen zudem, in der Verhandlung die Gesprächsführung zu übernehmen und immer wieder Fragen zu stellen, schließlich heißt es nicht umsonst: Wer fragt, der führt. Dann fällt es leichter, Interessen wie Motive des Gegenübers aufzudecken und festzustellen, welche Interessen deckungsgleich sind und welche Lösungen sich anbieten.

Schon während des Trainings erlebten die Teilnehmer, welche Potenziale professionelles Verhandeln bietet. Denn die Beziehung zum Gegenüber zu stärken, ist das eine, ebenso kommt es aber darauf an, in der Sache hart zu verhandeln. Selbst eine „Kampfstrategie“ ist nach Ansicht von Raddatz in bestimmten Situationen vertretbar.

*„Sie ist etwa dann Mittel der Wahl, wenn es gilt, der Gegenseite wegen unrealistisch hoher Vorstellungen einen Dämpfer zu verpassen“,*

erklärt der promovierte Psychologe, der einen kostenfreien Onlinetest entwickelt hat, mit dem jeder den eigenen Verhandlungsstil überprüfen kann ([www.ineko-cologne.com/online-erhebung](http://www.ineko-cologne.com/online-erhebung)).

Rainer Scharf weiß: Ein Verhandlungsergebnis ist schön und gut. Noch besser ist es, wenn es auch tatsächlich umgesetzt wird.

*„Unseren Mitarbeitern muss daher bewusst sein, welche Handlungsverpflichtungen beiden Seiten aus der Vereinbarung entstehen und bis wann diese Verpflichtungen zu erfüllen sind“,*

erklärt der PIAB-Chef. Seit dem Seminar müssen seine Mitarbeiter daher alle Ergebnisse von Verhandlungen mit Kunden möglichst detailliert und stets auch schriftlich fixieren. Eine Bestätigungs-eMail oder eine Fax-Nachricht mit der zusammengefassten Ergebnisvereinbarung ist ebenfalls obligatorisch, da sich dies als Segen erweisen kann, um spätere - tatsächliche oder auch nur vorgebliche - Missverständnisse zu vermeiden.

www.business-wissen.de  
© 2000-2007