

VERHANDLUNGEN ZWISCHEN EINKÄUFERN UND VERKÄUFERN

Keine Tricks – Verhandlungsmacht nutzen

In Unternehmen wird tagtäglich viel verhandelt: mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, mit dem Betriebsrat und dem Sprecherausschuss oder in Projektteams. Auch im klassischen Verhandlungsszenario sitzen sich Verkäufer und Einkäufer gegenüber und versuchen, das Beste aus ihren Möglichkeiten zu machen. Entscheidend für den Erfolg ist dabei in allen Fällen, die eigene Machtposition gegenüber der anderen Seite zu kennen und zu nutzen. Doch es gibt nicht nur die eine Verhandlungsmacht, eine Art Blackbox, mit der man eine Verhandlung zu seinen Gunsten entscheidet. Vielmehr setzen sich die Machtverhältnisse aus mehreren Einzelkomponenten zusammen.

Von Dr. Guido Wenski



Die Grundlagen zum Verständnis findet man schon in den Geschäftsgepflogenheiten der Chinesen viele Jahrhunderte zurück: Fairness und gegenseitiges Vertrauen waren essenziell für eine nachhaltige und fruchtbare Handelsbeziehung. Ein alter Spruch aus der damaligen Zeit lautet „huò zhēn jià shí, tóng sǒu wú qī“, was frei übersetzt in etwa „hochwertige Ware, vernünftiger Preis und keiner wird übers Ohr gehauen“ bedeutet.

Oft ist nicht allen Verhandlungsbeteiligten klar, für wen der Abschluss wichtiger ist, welche Alternativen vorhanden sind und wo zeitlich der Schuh drückt. Doch diese Punkte bezeichnen bereits die drei stärksten Quellen von Verhandlungsmacht: *need power* (Wer benötigt das Geschäft eher – Kunde oder Lieferant?), *options power* (Was sind die Alternativen für beide Parteien, falls aus dem Geschäft nichts wird?) und *time power* (Wer hat welche zeitlichen Restriktionen?).

Opportunistische Machtnutzung

Im Interesse seines Unternehmens wird jeder Verhandler die vorhandene Verhandlungsmacht und vor allem die drei genannten Machtquellen opportunistisch ausnutzen. Auch wenn sich meist derjenige mit den stärkeren Argumenten durchsetzt, ist jedoch immer darauf zu achten, nach dem Harvard-Konzept Person und Sache zu trennen: Der Stärkere ist nicht zwangsläufig derjenige, der den Mund am vollsten nimmt, sondern derjenige, der hartnäckig seine Möglichkeiten nutzt und gleichzeitig eine nachhaltige Verhandlungslösung anstrebt.

Ziel jeder Verhandlung sollte also sein, eine für beide Seiten tragfähige Verein-

Um das Beste aus Verhandlungen herauszuholen, sollte man sich nicht nur seiner Fähigkeiten, sondern auch der einzelnen Komponenten der Verhandlungsmacht bewusst sein.
Foto: Andrey Popov – Shutterstock



Foto: Wenski Consulting

Dr. Guido Wenski

ist langjähriges VAA-Mitglied sowie freiberuflicher Managementberater und Verhandlungstrainer. Zuvor war er 28 Jahre in der Industrie tätig. Weitere Informationen rund ums Verhandeln finden sich auf www.wenski-consulting.com.

barung zu erzielen; erzwungene Ergebnisse sind oft nicht zukunftsfähig. Durch eine gelungene Verhandlung steigt deren Nutzeffekt und der zu verteilende „Kuchen“ wird vergrößert. Gute Ergebnisse zeichnen sich dadurch aus, dass die Parteien auch in Zukunft gern wieder miteinander Geschäfte machen wollen.

Neben *need power*, *time power* und *options power* unterscheidet man noch mindestens fünf weitere Quellen von Verhandlungsmacht, etwa *relationship power* (Wie gut ist Ihre Beziehung zur anderen Seite?), *investment power* (Wie viel wurde bisher in die Vorbereitung investiert?) und *credibility power* (Hat das andere Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu den Größen in der relevanten Industriebranche?).

Zu allen Aspekten – sowohl auf der eigenen als auch auf der Gegenseite – sollten bei der Vorbereitung einer Verhandlung möglichst viele Informationen beschafft werden, die sich am Tisch nutzen lassen. Allerdings lassen sich die aktuellen Rahmenbedingungen kurzfristig meist nicht verbessern; dies erfordert vielmehr einen dauerhaften, strategischen Ansatz.

Doch zwei weitere Punkte können helfen, die Position der eigenen Seite durch geschickte Verhandlungsführung zu op-

timieren. Da ist zum einen die Machtquelle *knowledge power*, die angibt, wie gut sich ein Verhandler im Metier der anderen Partei, seiner Technologie und den Märkten auskennt und entsprechend mitreden kann. *Skill power* ist letztlich ein Kriterium dafür, wie gut ein Verhandler für seine Aufgabe geschult ist: Beherrscht er die erforderlichen Grundlagen, Tricks und Kniffe erfolgreichen Taktierens? Besitzt er die Erfahrung und Souveränität, diese umzusetzen? Damit kann man auch bei suboptimaler Ausgangslage durchaus Boden gut machen. Und eines dürfte jeden Verhandler mit schlechten Karten trösten: Für einen unendlich langen spieltheoretischen Verhandlungsprozess gilt, dass die Verhandlungsmacht keinen Einfluss mehr auf das Ergebnis der Verhandlung hat.

Alle Quellen anzapfen

Wenn man die Anfangsbuchstaben der englischsprachigen Machtbegriffe von oben nach unten liest, erhält man das Akronym NO TRICKS:

Need Power
Options Power
Time Power
Relationship Power
Investment Power
Credibility Power
Knowledge Power
Skill Power

Dies ist zum einen als Eselsbrücke hilfreich, falls man sich die Begriffe merken will. Zum anderen weist es den Weg zu zukunftsorientiertem und verantwortungsbewusstem (Ver-)Handeln, ohne mit unsauberen Mitteln seine Verhandlungsposition verbessern zu wollen – die moderne Variante des alten chinesischen Sprichwortes. ■