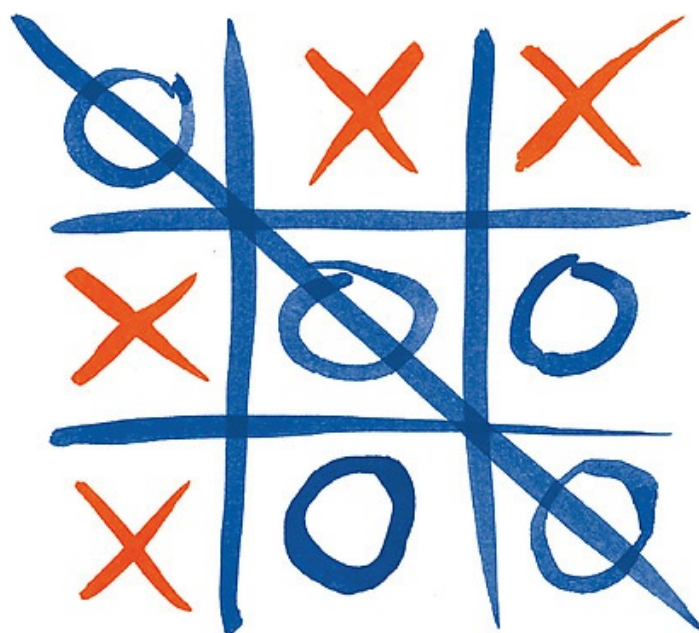


ALLES

FRIEDER GAMM

VERHANDLUNGS SACHE



So erreichen Sie,
was Sie wollen



Ausweichen und Nachgeben, wobei eine Strategie aus verschiedenen Taktiken besteht, mit denen sie operativ umgesetzt wird.

Wie diese Grundpfeiler uns im beruflichen Kontext helfen können, das werden wir im nächsten Kapitel genauer unter die Lupe nehmen.

Kapitel III

Im Beruf – Chancen sehen und ergreifen

Gerade im Beruf haben wir es immer wieder auch mit Menschen zu tun, zu denen wir keinen rechten Draht haben. Weil sie launisch, cholerisch oder uns aus einem anderen Grund einfach unsympathisch sind. Doch ganz gleich, wie sehr oder wie wenig uns ihre Art liegt: Wir müssen mit ihnen zusammenarbeiten. Und das möglichst effektiv und stressfrei. Anders werden wir zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis gelangen.

1. Die Vorbereitung: Achtzig Prozent des Erfolgs

Rund achtzig Prozent des Erfolgs hängen von der Arbeit im Vorfeld ab. Denn mit der Vorbereitung bestimmen wir, wie dick das Eis ist, auf dem wir uns während der Verhandlung bewegen. Sind wir gut vorbereitet, kann uns eine dünne Stelle nichts anhaben, weil das Eis uns weiter trägt. Sind wir dagegen schlecht vorbereitet, kann es schnell geschehen, dass das Eis brüchig wird. Und wir im schlimmsten Fall sogar einbrechen. Dann müssen wir improvisieren, also ohne Ziel und Strategie agieren. Das ist wie Seiltanz ohne Netz.

Halten wir uns also lieber an die eben beschriebenen drei Grundpfeiler. Wenn wir gut gerüstet in eine berufliche Verhandlung gehen wollen, müssen wir wissen, wo wir stehen. Wir müssen Zahlen, Daten und Fakten kennen. Nur so können wir uns zum Beispiel die Frage beantworten, wie viel Prozent unseres Umsatzes auf einen bestimmten Kunden entfallen – und umgekehrt. Nur so können wir vorab klären, wer von wem mehr abhängig ist und wer sich folglich von Anbeginn an auch in der stärkeren Position befindet.

Ist das wirklich so? Vorsicht: Ein vermeintlich hoher prozentualer Wert bedeutet de facto nicht immer, dass man von dem Kunden abhängig ist. Weshalb?

Lassen Sie mich das an einem sehr einfachen Beispiel aus meinem persönlichen Arbeitsleben erklären: Wir hatten in der Frieder Gamm Group einen Kunden, der dreißig Prozent unseres Gesamtumsatzes ausmachte. Ein sehr wertvoller Kunde also, mit dem nach zwei Jahren, in denen wir sehr gut zusammengearbeitet hatten, neue Verhandlungen anstanden. Im Zuge dessen konfrontierte uns der Kunde mit einem Mitbewerber, der die scheinbar gleichen Leistungen um dreißig Prozent günstiger anbot. Eine schwierige Situation für uns. Sollten wir unter unser Minimalziel gehen, um den wichtigen Kunden zu halten? Oder sollten wir uns besser von ihm trennen, um unsere Unabhängigkeit zu wahren?

Nach reiflicher Überlegung entschieden wir uns dazu, kein Angebot abzugeben. Zum einen, weil unsere Firma auch von den restlichen siebzig Prozent des Umsatzes noch sehr gut leben konnte. Zum anderen, weil wir wussten, dass wir unseren Qualitätsanspruch bei einem niedrigen Angebot nicht hätten halten können. Eine Entscheidung, die sich schlussendlich auszahlte, denn nur wenige Monate später kam der Kunde reumütig zurück. Was war geschehen?

Unser ehemaliger Mitkonkurrent hatte keine gute Arbeit abgeliefert. Am Ende bekamen wir sogar noch ein höheres Honorar, als wir uns als Ziel gesetzt hatten, weil unser Kunde uns unbedingt wieder ins Boot holen und seinen Fehler ausbügeln wollte. Die Ausgangssituation hatte sich also zu unseren Gunsten gewandelt.

Doch natürlich funktioniert dieses Vorgehen nicht immer. Gut vorstellbar, dass schon beim Ausfall eines Kunden, der nur zehn Prozent des Umsatzes ausmacht, die Firma in eine

finanzielle Schieflage gerät. Dann ist es nicht ratsam, so hoch zu pokern, wie wir es getan haben. Prinzipiell ist jedoch wichtig festzuhalten, dass allein der Blick auf die Höhe des Umsatzes noch lange nichts über die jeweiligen Abhängigkeiten aussagt. Man muss die Zahlen immer in Relation zu der Gesamtsituation setzen und sich fragen, was der Verlust eines Kunden für das Unternehmen bedeuten würde. Sprich, man muss sich vorab immer das Worst-Case-Szenario und dessen Konsequenzen ausmalen. Doch dazu später mehr.

Kommen wir erst noch einmal zu den Zahlen, Daten und Fakten zurück. Zu ihnen gehört der Markt, in dem sich der Kunde bewegt. Ist es ein Käufer- oder ein Verkäufermarkt? Oder anders gefragt: Will mein Gegenüber etwas von mir oder ich von ihm? Und beim Blick auf den Markt stellt sich natürlich die Frage nach dem Wettbewerb: Wie viele Anbieter gibt es für das Produkt, das ich kaufen will beziehungsweise anbiete? In welcher Konkurrenz befinde ich mich?

Wenn es nur einen einzigen Anbieter gibt, hat dieser natürlich bis zu einem gewissen Grad die Möglichkeit, den Preis zu bestimmen. Das konnte man sehr schön beobachten, als Lufthansa noch der einzige Anbieter von Flügen im deutschen Markt war. Damals wurden bis zu achtzig Prozent höhere Preise aufgerufen als zu der Zeit, als es dann Air Berlin gab. Bei einem regen Wettbewerb dagegen ist die Konkurrenz entsprechend groß und Sie können die Anbieter durchaus gegeneinander ausspielen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den Sie bei Ihren Überlegungen vorab nicht außer Acht lassen sollten, ist die Historie, die Sie mit Ihrem Verhandlungspartner haben. Welche Erlebnisse, Erfahrungen, Situationen aus der Vergangenheit verbinden Sie miteinander?

Seit über vierzig Jahren bin ich treuer Kunde bei der Volksbank Stuttgart. Wodurch wir natürlich ein ganz besonderes Vertrauensverhältnis haben und wissen, wie der andere tickt. Mehr noch: Wir wissen, dass wir uns auf den anderen verlassen können. Gesetzt den Fall, ich bräuchte einen höheren Kredit, würde ich den bei der Volksbank Stuttgart wesentlich einfacher bekommen als bei einer Bank, bei der man weder mich noch meine Firma kennt. Und vor allem nicht weiß, wie sehr man sich auf mich und die mit mir getroffenen Vereinbarungen verlassen kann. Eine positiv verlaufene Vergangenheit bringt für eine Verhandlung viele Vorteile mit sich. (Entsprechend hinderlich ist es im Umkehrschluss, wenn Ihr Verhandlungspartner keine guten Erfahrungen mit Ihnen gemacht hat.)

Aber nicht nur die Vergangenheit ist entscheidend, sondern auch die Zukunft, die ich mit meinem potentiellen Verhandlungspartner haben werde. Ich sollte mir also vor der Verhandlung sehr genau überlegen, was ich mit meinem Gegenüber zukünftig noch plane. Beziehungsweise ob es überhaupt noch eine gemeinsame Zusammenarbeit geben wird. Denn auch die Zukunftsplanung ist für die Positionsbestimmung immens wichtig.

Lassen Sie es mich an einem praktischen Beispiel noch einmal genauer erklären: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten seit fünf Jahren mit einem Lieferanten zusammen. Zu Beginn Ihrer

Zusammenarbeit hat er zehn Millionen Euro Umsatz mit Ihnen gemacht. Doch über die Jahre ist dieser auf 1,5 Millionen Euro geschrumpft. Das ist mehr als nichts, doch wenn Sie Ihren Lieferanten nun um einen Rabatt bei der nächsten Lieferung bitten, wird er vermutlich nicht besonders offen für Ihren Wunsch sein, denn Sie sind ein Kunde, der an Bedeutung verloren hat. Und damit einhergehend ist auch seine Motivation gesunken, für Sie etwas Besonderes zu tun.

Wären Sie dagegen vor fünf Jahren bei einem Umsatz von einer Million Euro gestartet und hätte er sich jährlich um 100 000 Euro erhöht, wäre Ihre Verhandlungsbasis ungleich stärker. Und das, obwohl es sich rein faktisch um genau den gleichen Umsatz – nämlich 1,5 Millionen Euro – handelt. Im ersten Fall sieht der Lieferant keine produktive Zukunft mit Ihnen, im zweiten geht er davon aus, dass sich Ihr Umsatz auch in den kommenden fünf Jahren stetig nach oben steigern wird. Sie gewinnen an Bedeutung.

Welchen Unterschied das bei der Verhandlungsführung ausmacht, konnten wir bei uns in der Firma erst kürzlich wieder erfahren: Die Frieder Gamm Group unterhält für ihre viel reisenden Mitarbeiter einen Fuhrpark im Wert von grob 250 000 Euro. Diesen haben wir in den letzten Jahren mit Autos von BMW ausgestattet. Da einige meiner Mitarbeiter den Wunsch äußerten, einen Audi zu fahren, gab ich bei meinem letzten Besuch in der BMW-Filiale nur noch ein Drittel davon aus. Wodurch ich für den BMW-Verkäufer von einem sehr geschätzten Kunden, dem man gerne entgegenkommt und vielleicht sogar noch das ein oder andere Extra gratis mitgibt, zu einem ganz gewöhnlichen Kunden wurde. In der Audi-Filiale dagegen wurde ich natürlich sehr aufmerksam und zuvorkommend behandelt, da ich dort gleich beim ersten Mal 100 000 Euro liegen ließ.

Sie sehen also, dass es für eine Verhandlung eine große Rolle spielt, ob man eine aussichtsreiche Zukunft mit seinem Gegenüber hat oder nicht.

Ein Punkt, auf den wir in meiner Firma in der Vorbereitungsphase immer großen Wert legen, ist die Frage, auf was für eine Person wir während der Verhandlung treffen. Ist es eine Frau oder ein Mann? Hat sie/er Familie? Hobbys? Fragen, die banal klingen, aber ganz entscheidend zum Gelingen der Verhandlung beitragen können. Denn eine kinderlose Geschäftsfrau wird auf Ihren Small Talk über die lieben Enkelkinder oder die Hochzeit Ihrer jüngsten Tochter nicht anspringen. Ganz im Gegenteil: Vielleicht blieb ihr Kinderwunsch unerfüllt und Sie legen mit Ihren Themen den Finger in eine besonders sensible Wunde. Was wiederum dazu führen kann, dass Ihre Gesprächspartnerin alles andere als entspannt in die Verhandlung geht. Und dass Ihre Chancen, die Verhandlung zu einem guten Abschluss zu bringen, sinken.

Wenn Sie indes mit derselben Person über ihre Vorlieben für ausgiebige Wanderungen auf den Kanarischen Inseln sprechen, wird sie automatisch in den Urlaubsmodus schalten, in