

## Preis- und Vertragsverhandlungen

### 7 Tipps

## für das Bestehen im Verhandlungs-Poker



Verhandlungen sind oft mit einer Poker-Partie zu vergleichen: Da gibt es Pokerfaces, taktische Fouls und andere Tipps und Tricks. Horst Bayer gibt sieben Tipps, wie Sie eine Verhandlung gewinnen.

Verhandlungen – nicht nur im B2B-Bereich – gewinnt meist der Partner, der mit dem klareren Ziel in das Kräftemessen geht und auf die taktischen Spielchen des Gegenübers souverän reagiert.

Horst Bayer gibt sieben Tipps, wie Sie Ihre Erfolgchancen bei Verhandlungen erhöhen.

### Tipp 1

#### **Machen Sie sich das Wesen einer Verhandlung bewusst**

Bei Preis- und Vertragsverhandlungen im B2B-Bereich stehen meist die Verkäufer und die Einkäufer unter einem hohen Erfolgsdruck, denn beide Seiten müssen in der Regel vorgegebene Verhandlungsziele erreichen. Diese Ziele weichen zuweilen stark voneinander ab, weshalb es wichtig ist, Verhandlungen mit dem Vorsatz zu führen: Ich will gewinnen.

Hierfür ist es unabdingbar, sich vorab bewusst zu machen, dass Verhandlungen meist derjenige gewinnt, der beim Verhandeln eine sehr klare Strategie und Zielsetzung verfolgt und am besten vorbereitet ist. Derjenige, der weder sein Ziel noch seine Verhandlungsstrategie sorgfältig definiert hat, verliert in der Regel. Die Vorstellung, dass sich in Verhandlungen beide Seiten immer fair verhalten, ist wirklichkeitsfremd. Es gibt viele

Verhandlungskonstellationen, in denen man sich als Verkäufer rasch von einem – meist vorgetäuschten – Win-Win-Kuschelkurs verabschieden muss.

Im B2B-Bereich sind Preis- und Vertragsverhandlungen meist so komplex und vielseitig, dass man mit einem antrainierten, weitgehend standardisierten Verhalten selten erfolgreich ist. Gefragt sind Persönlichkeiten mit Rückgrat und Erfahrung, die flexibel auf die Situation und den Partner reagieren. Persönlichkeiten mit sozialer und emotionaler Intelligenz, die strategisch denken und sich taktisch klug verhalten und die auch zur Kooperation bereit und fähig sind. Solche Verhandler entwickeln sich – meist im Verlauf vieler Jahre – durch ein fortwährendes Beobachten und Studieren der Partner sowie ein kritisches Reflektieren des eigenen Verhaltens und der eigenen Wirkung.

## Tipp 2

### **Versetzen Sie sich in die Perspektive des Einkäufers**

Einen Perspektivenwechsel in die Sichtweise des Einkäufers zu vollziehen, kann Wunder bewirken. Mit dem Ausbrechen aus der Ich-Perspektive, unser aller Lieblings-Perspektive, eröffnet sich eine ganz neue Welt kreativer Ideen, um eine gemeinsame Verhandlungsbasis zu schaffen und Verhandlungen zum Erfolg zu führen.

Fühlen sich Einkäufer mit ihren Bedürfnissen sowie als Person wahr- und ernstgenommen und verstanden, dann wollen sie mit dem Partner eine gemeinsame Lösung finden. Das heißt: Die Energien des Verkäufers und des Einkäufers bewegen sich in dieselbe Richtung. Also finden sie auch eher gemeinsam Wege zu einer Lösung, mit der beide Seiten zufrieden sind – ohne dass ein Partner seine Verhandlungsziele aus dem Blick verliert.

## Tipp 3

### **Erzeugen Sie das nötige Wertbewusstsein für Ihre Lösung**

Die zentrale Aufgabe des Verkäufers ist es, beim Einkäufer ein Wertbewusstsein für seine Problemlösung zu schaffen. Er muss den Einkäufer mit einer kundenspezifischen Verkaufsargumentation davon überzeugen, dass es für ihn und sein Unternehmen vorteilhafter ist, das Produkt x oder die Dienstleistung y bei ihm und nicht bei einem Wettbewerber zu kaufen – selbst wenn der Preis etwas höher ist.

Das gelingt Verkäufern nur, wenn sie das Geschäft des Kunden verstehen und seine aktuelle Marktsituation kennen. Je mehr Kompetenz ein Verkäufer in diesem Bereich beweist und je souveräner er folglich agiert, desto schwerer fällt es dem Einkäufer, auf Preisreduzierungen zu pochen oder den Auftrag an einen Wettbewerber zu vergeben.

## Tipp 4

### **Seien Sie verbindlich, dreschen Sie keine leeren Phrasen**

Wenn es in Verhandlungen knifflig wird, zum Beispiel weil der Einkäufer einen echten Knackpunkt anspricht oder eine Frage stellt, auf die der Verkäufer spontan keine befriedigende Antwort weiß, dann zeigen viele Verkäufer ein Ausweichverhalten. Das heißt, sie sprechen Nebensächlichkeiten an oder dreschen hohle Phrasen. Das „nervt“ die

Einkäufer und kann in entscheidenden Verhandlungssituationen zum Verlust des Vertrauens und somit des Auftrags führen.

Wenn ein Verkäufer ein solches Ausweichverhalten zeigt, dann schließen Einkäufer hieraus: Dieser Verkäufer – der ja auch sein Unternehmen repräsentiert – ergreift auch die Flucht, wenn es in der konkreten Zusammenarbeit nach Vertragsabschluss Probleme gibt. Das heißt, er und sein Unternehmen werden stets irgendwelche Ausreden haben statt unsere Wünsche und Probleme ernst zu nehmen und sich ihrer anzunehmen. Der Verkäufer lässt uns also allein. Deshalb ist er kein attraktiver und verlässlicher Partner.

## Tipp 5

### **Bauen Sie eine Beziehung zum Einkäufer auf – frühzeitig**

Oft versuchen Verkäufer den „bösen“ Einkäufer zu umgehen und suchen stattdessen den Kontakt mit den Fachabteilungen. Dies kann kein Einkäufer tolerieren. Also wird er alles tun, um den Verkäufer möglichst bald „auflaufen“ zu lassen.

Verkäufer begründen ihr Umgehen des Einkaufs meist mit dem Argument: „Die Einkäufer haben fachlich keine Ahnung“. Dabei sind die Einkäufer heute meist Experten, die aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung technische Abläufe und Prozesse sehr wohl verstehen. Dasselbe gilt für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge.

Suchen Sie als Verkäufer so früh wie möglich den persönlichen Kontakt zum Einkauf. Und wenn Gespräche mit den Fachabteilungen geführt werden, beispielsweise um den künftigen Bedarf auszuloten, von denen der Einkauf nichts weiß? Dann sollten Verkäufer klugerweise ihre Gesprächspartner in den Fachabteilungen fragen: „Wer aus dem Einkauf ist dafür zuständig? Gerne möchte ich mich ihr/ihm vorstellen.“ Sonst rächt sich dies bitter, wenn es um die konkrete Auftragsvergabe geht.

## Tipp 6

### **Präsentieren Sie sich und Ihr Unternehmen als möglichen strategischen Partner**

In Vertragsverhandlungen gerade im B2B-Bereich geht es oft darum, eine strategische Partnerschaft zu vereinbaren, also die Weichen für eine langfristige Zusammenarbeit zu stellen. Denn eine solche Partnerschaft hat für beide Seiten Vorteile. So können zum Beispiel aufgrund der stabilen, von Vertrauen geprägten Geschäftsbeziehung effizientere Prozesse vereinbart werden – wie ein Entfallen der Wareneingangsprüfungen, vereinfachte Bemusterungsverfahren oder eine enge Kooperation im Rahmen der Qualitätsvorausplanung (AQP).

Unternehmen, die eine strategische Partnerschaft mit einem Kunden anstreben, müssen nicht nur dessen akuten Bedarf befriedigen können. Sie müssen über eine Reihe weiterer Eigenschaften verfügen, um als Partner attraktiv zu sein – zum Beispiel eine hohe Innovationskraft und -bereitschaft sowie eine große Entwicklungskompetenz und Liquidität. Überzeugen Sie als Verkäufer die Einkäufer davon, dass Ihr Unternehmen über diese Eigenschaften und Kompetenzen verfügt.

## Tipp 7

### Reagieren Sie gelassen und souverän auf taktische Fouls der Einkäufer

Was ist der Job von Einkäufern? Sie müssen für ihr Unternehmen das bestmögliche Verhandlungsergebnis erzielen. Deshalb ist es normal, dass sie sich – wie Verkäufer – manchmal gewisser Tricks und Kniffe bedienen, um dieses Ziel zu erreichen. Diese mögen Verkäufern zuweilen unfair erscheinen. Doch hierüber zu jammern, bringt nichts. Denn dies gehört ebenso zum Verhandeln wie die „taktischen Fouls“ beim Fußballspielen. Entsprechend gelassen sollten Sie hierauf reagieren. Hierfür einige Beispiele:

- Einkäufer-Trick: Der Einkäufer pauschalisiert negative Einzelfälle
  - ▶ Verkäufer-Reaktion: Nicht hinnehmen und weitere Beispiele verlangen
- Einkäufer-Trick: Einkäufer betreibt durch ständige Nachforderungen eine Salami-Taktik
  - ▶ Verkäufer-Reaktion: Zunächst alle Verhandlungspunkte sammeln und erst dann verhandeln
- Einkäufer-Trick: Einkäufer versucht beim Verkäufer durch ein Aufbauschen von Nebensächlichkeiten, Bestreiten von Tatsachen, Vortäuschen von Desinteresse oder abfälliges Kopfschütteln Stress zu erzeugen
  - ▶ Verkäufer-Reaktion: Gelassen bleiben, über der Situation stehen, ruhig argumentieren, keine Gegenangriffe starten
- Einkäufer-Trick: Einkäufer versucht den Verkäufer einzuschüchtern, indem er ihn zum Beispiel lange warten lässt, ihm einen unbequemen Platz zuweist, ihm nichts zu trinken anbietet, laufend nebenher telefoniert
  - ▶ Verkäufer-Reaktion: Mutig und offen, jedoch mit einem Lächeln ansprechen, dass man die Tricks der Gegenseite durchschaut

Verkäufer müssen die „taktischen Fouls“ der Einkäufer kennen und erkennen. Denn nur dann können sie hierauf souverän reagieren. Kann ein Verkäufer dies nicht, wird er vom Einkäufer als schwach und wenig durchsetzungsstark eingestuft – auch im eigenen Unternehmen. Entsprechend behandelt er den Verkäufer fortan. Deshalb sollte eine Maxime bei „unfairen Tricks und Kniffen“ von Einkäufern lauten: Flagge und Selbstbewusstsein zeigen. Denn nur dann werden sie von den Einkäufern als Verhandlungspartner ernst genommen.



**Horst Bayer**

ist Senior-Berater und -Trainer bei der auf den B2B-Bereich spezialisierten Vertriebsberatung [Peter Schreiber & Partner](#). Vor seiner Beratertätigkeit arbeitete der Betriebswirt 30 Jahre in den Bereichen Einkauf, Logistik und Materialwirtschaft für Fertigungs- und Investitionsgüterindustrie. Zuletzt war er Leiter Einkauf und Logistik bei einem Automobilindustrie-Zulieferer.