

Mit Strategie und Taktik

Als Einkäuferin trifft man in Verhandlungen meist auf erfahrene Verkäufer – umso wichtiger ist es, die Gesprächsführung zu behalten und die eigenen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Ruth Preywisch

«Damit das gelingt, muss man gründlich vorbereitet sein», sagt Rosmarie Aegerter, die auf lange Erfahrung im Einkauf zurückblickt und heute die Wissen.Bilden GmbH leitet sowie als Coach tätig ist. Die Vorbereitung fängt mit der schriftlichen Fixierung der eigenen Ziele an. Will man den billigsten Preis oder sucht man einen langfristigen Partner? Ist man nur an einem Produkt interessiert oder gleich an einem ganzen Portfolio? Wenn das klar ist, folgt eine gründliche Recherche zum Verhandlungspartner. «Dabei sollte man alle Daten und Fakten parat haben, die wichtig sein könnten», rät Aegerter. Zum Beispiel wie viel Umsatz man mit dem Lieferanten machen will, ob es in der bisherigen Zusammenarbeit

Probleme gab oder welchen Stand der Lieferant am Markt hat. Sinnvoll ist auch, zu wissen, mit wem man es konkret zu tun haben wird. Denn unterschiedliche Charaktere prägen den Verhandlungsverlauf. Wie viel Small-talk ist erlaubt? Ist mein Gegenüber eher machtgeil oder sicherheitsbewusst? Darauf kann man sich einstellen. «Wenn man jemanden gar nicht kennt, sollte man schauen, wie die Firma auftritt und welche Position der Verhandlungspartner hat», sagt Aegerter. Daraus lasse sich zum Beispiel ableiten, wie wichtig das Geschäft bewertet werde. Am Ende der Vorbereitung ist man dann soweit, um sich eine Taktik zu überlegen. «Mit Taktik ist hier gemeint, welcher Weg einen zum eigenen

Ziel bringt», erklärt Aegerter. Ohne diese Überlegungen sei es später schwer, die Führung zu behalten. «Profis machen das allerdings oft intuitiv und ändern ihre Taktik auch noch im Gespräch», sagt Aegerter. Es gibt aber einige theoretische Konzepte, an denen man sich als Anfänger orientieren kann (siehe Kasten).

Reflexion im Nachhinein

Gut vorbereitet, ausgeschlafen und konzentriert geht es dann in die eigentliche Verhandlung. Die ist meist in drei Phasen gegliedert: die Ergründungs- die Argumentations- und die Abschlussphase. «Einkäufer tun sich mit dem Ergründen meist schwer», weiss Aeger-

Verhandlung per E-Mail und Chat

Die meisten Geschäftsanbahnungen geschehen heute per E-Mail, doch das Kommunikationsmittel hat seine Tücken. Malte Horstmann gibt Tipps für eine sinnvolle Nutzung in Verhandlungen:

1. Struktur schaffen im Posteingang: Alle E-Mails pro Unternehmen oder pro Verhandlung in einem Ordner sammeln, dann behält man den Überblick.

2. Betreffzeile sinnvoll verwenden: In den Betreff gehören nicht nur der Unternehmens- oder Projektname, sondern auch Begriffe wie «Angebot» oder «Korrektur». Dann weiss jeder sofort, worum es geht.

3. Einzelnes E-Mail strukturieren:

- Jedes E-Mail besteht aus Einleitung, Hauptteil und Schluss. Ein netter Satz am Anfang und am Ende stimmt positiv!
- Ein E-Mail ist ein Textdokument und darf auch wie eines formatiert werden. Spiegelstriche oder Nummerierungen sorgen für einen besseren Überblick.
- Nie mehr als drei inhaltliche Punkte pro Mail behandeln, der Rest geht unter.

- Einem längeren Text sollte eine Zusammenfassung in einem Satz vorangestellt werden. Dann weiss jeder, worum es geht, und wer es genau wissen will, liest die Langfassung wohlwollender.
- Ist der Stil des Anderen eher sachlich oder wird es mal persönlicher? Das sollte man im Antwortmail spiegeln wie in einem direkten Gespräch.

4. Anhänge: Wenn Dokumente in einer Verhandlung verändert werden, sollte man sie nicht als E-Mail-Anhang verschicken. Besser legt man die Dateien auf einen Server und bearbeitet sie dort gemeinsam. Dann behält jeder den Überblick über die neusten Versionen und man kann sogar gleichzeitig an einem Dokument arbeiten.

5. Verhandlungen per Skype oder Chat: Skype oder Chat wird zumindest zur Anbahnung von Geschäftskontakten immer beliebter, ist aber flüchtiger als andere Kommunikationsmittel. Wichtigste Regel ist deshalb eine korrekte Dokumentation: Sobald es in eine Verhandlung geht, sollte man eine Kopie des Chats oder des Skype-Kontakts machen, beziehungsweise vom Partner anfordern. Im Normalfall sehen die Unternehmensrichtlinien dies vor und es ist problemlos möglich.



123RF

Verhandlungstaktiken

Offensiv oder defensiv: Ist man in einer starken Position, kann man Trümpfe direkt ausspielen und die offensive «Friss oder stirb»-Strategie fahren. Doch Vorsicht: Sie ist selbst dann nicht immer die klügste, wenn es der eigene Status hergibt. Denn wer erst mal defensiv zuhört und herausfindet, was der andere zu bieten hat, wird vielleicht positiv überrascht. Und kann seine Trümpfe länger in der Hand behalten.

Rugeli um Rugeli: Hier legt man nicht alles sofort offen, sondern verhandelt Stück für Stück. Ob man dabei mit den grossen Dingen wie dem Preis anfängt oder erstmal die kleinen wie Service oder Schulungen verhandelt, muss abgewogen werden.

Strategie der kleinen Schritte: Kommen die kleineren Dinge zuerst, ist man schon fast im Geschäft, wenn es ums grosse Ganze geht. Dann macht das Gegenüber vielleicht grössere Zugeständnisse.

Seeding-Taktik: Wer eine längerfristige Zusammenarbeit plant, kann Zeit investieren und den Boden vorbereiten. Mit etwas Geduld hat man den Partner irgendwann da, wo man ihn haben will.

Persönliche Bindung: Wenn der Draht zum Gegenüber da ist, kann man ihn als Trumpf benutzen.

Verzögerungstaktik: Wenn der andere dringend Abschlüsse braucht, bringt man ihn durch Vertagen in eine schlechtere Position.

Good Guy, bad Guy: Schwierige Verhandlungen kann man auch zu zweit durchziehen und die Rollen verteilen. Das geht aber nur in einem sehr guten Team.

Zermürbungstaktik: Hier lässt man den anderen warten und hält ihn hin, bis er klein beigibt. Die Taktik ist aber sehr unfair und lohnt sich nur selten, gerade wenn es um eine langfristige Zusammenarbeit geht.

ter. Denn für sie geht es ja nicht darum, herauszufinden, was der andere will und braucht. Doch eine Ergründung lohnt sich trotzdem. «Man sollte herausfinden, welche Kapazitäten der andere hat, und ob er wirklich das liefern kann, was man braucht», rät Aegerter. Gerade bei langfristiger Zusammenarbeit sei das wichtig. In der anschliessenden Argumentationsphase geht es darum, den gegenseitigen Nutzen abzuwägen und sich einig zu werden. «Da kommen dann je nach Strategie die Hard-Facts auf den Tisch», sagt Aegerter. In der Abschlussphase geht es dann nur noch darum, den Vertrag abzuschliessen oder, je nach Ergebnis, die weiteren Schritte zu klären und die Verhandlung zu vertagen.

Gerade Anfängerinnen rät sie, den Verlauf einer Verhandlung hinterher kurz zu reflektieren. Wo war man vielleicht zu hart oder unaufmerksam oder nicht fokussiert genug? Wo hat alles genauso funktioniert, wie man es wollte? «Das dauert nicht lange, aber man lernt etwas», rät Aegerter. Wer in der Reflexion feststellt, dass er Fehler gemacht hat, kann diese eventuell sogar zugeben und ausbügeln. «Wer hinterher beim Partner anruft und sagt, dass er vielleicht doch zu hart gewesen sei, und Zugeständnisse macht, öffnet Raum für weitere Möglichkeiten», schliesst Aegerter.

Serie

Dieser Artikel ist der sechste und letzte in einer Serie zum Thema Einkauf in Unternehmen.