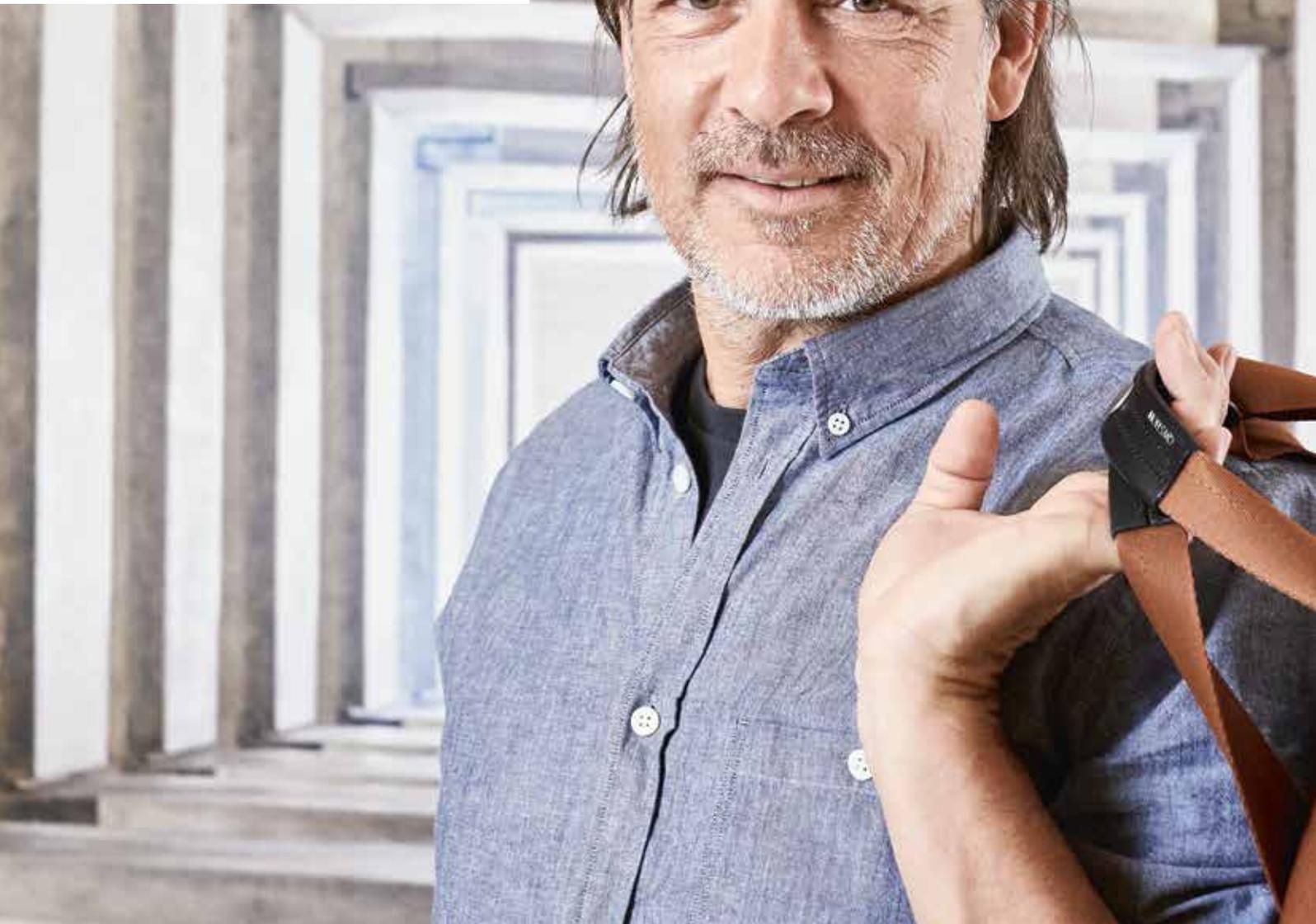


# KU

## Führung von Kleinunternehmen **Verhandeln und verkaufen**

Erfolgreich Verhandlungen führen  
Richtig fragen und aktiv zuhören  
Damit Preisverhandlungen profitabel sind  
Schwierige Verhandlungen gekonnt meistern



**Die Autoren und Experten dieser Ausgabe**

			
<p><b>Urs Frey (*1968)</b> Dr. oec. HSG</p>	<p><b>Jeannette Philipp (*1970)</b> M. A.</p>	<p><b>Franziska Brandt-Biesler (*1966)</b></p>	<p><b>Ruedi Käch (*1955)</b> Prof. Dr.</p>
<p>Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.</p>	<p>Jeannette Philipp ist Dozentin für Kommunikationskompetenz und Leiterin der Fachstelle Kommunikationskompetenz Deutsch an der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW in Winterthur. Der Fokus ihrer Tätigkeit liegt auf den Themen Verhandlungsführung, Argumentations- und Präsentationstechnik. Zudem hat sie zwei Übungsbücher zu den Themen Verhandeln und Argumentieren publiziert.</p>	<p>Franziska Brandt-Biesler ist seit 2000 selbstständige Verkaufs- und Verhandlungstrainerin mit Vertriebsbackground. Sie ist Autorin mehrerer Fachbücher über Verkauf und Verkaufsorganisation im Business-to-Business-Vertrieb. In Seminaren und Einzelberatungen unterstützt sie Teams und Unternehmer beim Thema Preisverhandlungen. Sie ist zudem Lehrbeauftragte an der Hochschule Luzern und Gewinnerin des internationalen deutschen Trainingspreises in Bronze 2012.</p>	<p>Ruedi Käch ist an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW der Hochschule für Wirtschaft Dozent für Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation. Sein Hauptgebiet liegt in der Gesprächs- und Verhandlungsführung. Dabei arbeitet er mit verschiedenen Schweizer Klein- und Mittelunternehmen zusammen. Er unterrichtet in Bachelor- und Masterstudiengängen wie auch in Weiterbildungsprogrammen und wirkt in Forschungs- und Beratungsprojekten mit.</p>



<b>Mit Sachverstand und Einfühlungsvermögen verhandeln und verkaufen</b>   Urs Frey	<b>04</b>
<b>Mit den richtigen Fragen und aktivem Zuhören die Verhandlung steuern</b>   Jeannette Philipp	<b>13</b>
<b>Profitable Preisverhandlungen – eine Frage des Kopfs</b>   Franziska Brandt-Biesler	<b>18</b>
<b>Schwierige Verhandlungssituationen meistern</b>   Ruedi Käch	<b>25</b>
<b>Praxisbeispiele: Qwstion International GmbH</b>	<b>11</b>
<b>Kunz Martin Schreinerei GmbH</b>	<b>16</b>
<b>Fixieshop</b>	<b>23</b>
<b>Zehn top Tipps für erfolgreiche Verhandlungen</b>	<b>29</b>
<b>Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt</b>	<b>30</b>
<b>Vorschau</b>	<b>31</b>

**TITELBILD.** Sebastian Kruit, Mitbegründer des Taschenlabels Qwstion, sucht bei Verhandlungen nach Win-win-Lösungen.



---

ku – Verhandeln und verkaufen

# Liebe Leserinnen und Leser



**Hansruedi Köng** CEO PostFinance

**Win-win als Ziel.** Genau wissen, was man erreichen will – seine Grenzen kennen –, und immer nach kreativen Win-win-Lösungen suchen: Dies ist zusammengefasst das erfolgreiche Verhandlungsrezept von Sebastian Kruit, Mitbegründer des Taschenlabels Qwstion, der in dieser «ku»-Ausgabe interviewt wird. Zudem erwähnt er, dass ihn ein gewisser Stolz auf die eigenen Produkte beim Verhandeln unterstütze.

**Optionen entwickeln.** Der Unternehmer verhandelt nach Ansätzen, die auch aus dem Harvard-Prinzip bekannt sind. Dieses empfiehlt, Optionen zu entwickeln, die von allen beteiligten Verhandlungspartnern akzeptiert werden können. Im Leitartikel wird das Harvard-Prinzip detailliert beschrieben und mit konkreten Beispielen aus der Praxis untermauert.

**Fragen als Werkzeug.** Ein besonderes Augenmerk wird in diesem Magazin auch auf ein – für Verhandlungen unverzichtbares – Werkzeug gelegt: die Fragetechnik. Geschickt eingesetzt bringen Fragen das Gespräch voran und lenken es in die richtige Richtung. Auch dann, wenn eine Verhandlung ins Stocken gerät oder ein Rabatt verlangt wird.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Verhandeln und gute Geschäfte.

Hansruedi Köng

**Impressum:** «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance AG, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Monika Wahlich (Leitung), Patrik Vonlanthen, Nathalie Rothen, Dr. Urs Frey, Julia Dieziger. Fotografie: Rolf Siegenthaler, Bern. Layout: Fabrizio Milano, milano-grafik. Korrektorat: Claudia Marolf, notabene. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder unter [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku). © 2016, PostFinance AG, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Schreiben Sie an PostFinance AG, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an [redaktion.ku@postfinance.ch](mailto:redaktion.ku@postfinance.ch).

# Mit Sachverstand und Einfühlungsvermögen verhandeln und verkaufen

**Urs Frey**

*Verhandlungen gehören zum Alltag jeder Kleinunternehmerin, jedes Kleinunternehmers. Der Artikel zeigt die verschiedenen Phasen einer Verhandlung auf und liefert Tipps für das erfolgreiche Führen von Verhandlungen.*

Sie sind mit der Leistung eines Lieferanten unzufrieden und diskutieren mit ihm über die Rechnung? Eine wertvolle Mitarbeiterin fordert im Gespräch mehr Lohn und Sie können diesem Wunsch nicht entsprechen? Oder Sie möchten ein Produkt verkaufen, doch dem Kunden ist dieses zu teuer? Dies sind drei typische Verhandlungssituationen im Kleinunternehmen. Was solche Kommunikationssituationen schwierig und für viele Unternehmerinnen und Unternehmer unangenehm macht, ist die Scheu vor Konflikten. Was, wenn der Lieferant Ihnen nicht entgegenkommt? Die Mitarbeiterin Ihre Argumente nicht versteht? Der Kunde nicht kauft? Um Verhandlungen professionell führen zu können, benötigt die Unternehmerin, der Unternehmer neben Geschick gutes «Handwerkzeug» in Form von Verhandlungsmethoden.

## Was heisst verhandeln überhaupt?

Sicher und professionell verhandeln heisst mehr als gute Verhandlungsergebnisse zu erreichen. Vielmehr geht es darum, möglichst viele eigene Interessen zu wahren, aber auch die Interessen der anderen Parteien (des Lieferanten, des Kunden, der Mitarbeiterin) zu berücksichtigen. Dies erst

schafft die Voraussetzung für langfristig erfolgreiche (Geschäfts-)Beziehungen. Bei diesem Prozess muss jeder Partner geben und nehmen. Für den Kompromiss haben beide Verhandlungspartner von ihrem Standpunkt abzurücken. Das bedeutet, dass jeder etwas opfert und auch etwas gewinnt. Eine Verhandlung kann als Besprechung zwischen zwei oder mehreren Personen bezeichnet werden, die das Ziel hat, Bedingungen festzulegen oder Meinungsverschiedenheiten zu lösen. Bei einer Verhandlung haben die Parteien unterschiedliche Ideen oder Meinungen. Den Anpassungsprozess, unter dem die Parteien zu einer bestmöglichen Lösung gelangen, nennt man Verhandlungsprozess. Eine Verhandlung bezweckt also, dass die Parteien ihre abweichenden Ansichten oder Ziele auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Je näher die Ziele beieinander liegen, umso einfacher ist die Verhandlung.

## Grundelemente von Verhandlungen

Wer erfolgreich verhandeln will, sollte im Wesentlichen folgende vier Grundelemente kennen, trainieren und beherrschen.

**Element 1: Sachkenntnis.** Um überzeugend zu verhandeln, muss ich mir zuallererst Kenntnisse auf dem geforderten Sachgebiet aneignen. Dies ist je nach Verhandlungspartner und -gegenstand anders. Wenn ich als Kleinunternehmer eine komplexe Software verkaufen will, kommt es darauf an, wen ich als Verhandlungspartner vor mir habe.

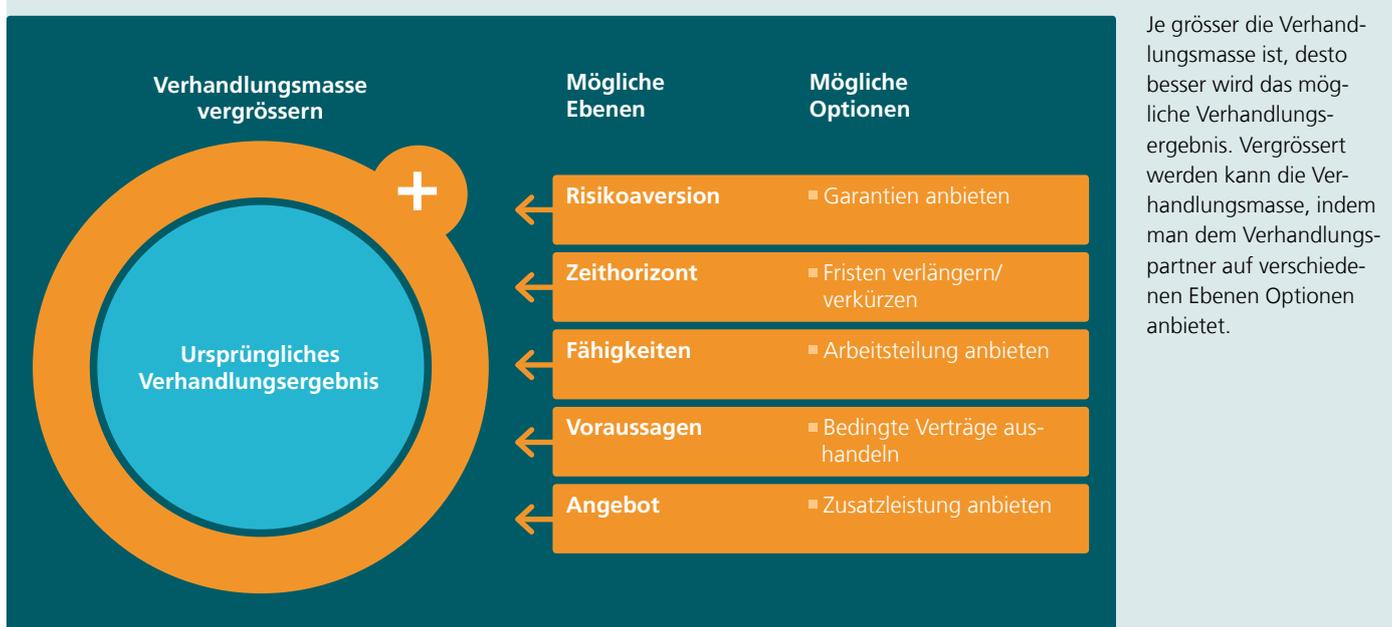
## tipp

### Nennen Sie Zahlen

↓  
Wer in einer Verhandlung als Erstes eine Marke setzt – zum Beispiel in Form einer Zahl –, kann den gesamten Verhandlungsverlauf beeinflussen. Das ist wie auf einem Basar. Der Erste, der «3900 für diesen Teppich» ruft, hat den Anker ausgeworfen. Er bestimmt die Richtung, in die die Verhandlung geht. Dasselbe kann die Gegenseite tun. Auch der Verkäufer oder der Mitarbeiter kann als Erstes seine Zahl in den Raum stellen. Die Wirkung ist dieselbe. Probieren Sie dieses taktische Mittel einmal aus!

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Verhandlungsziel: Verhandlungsmasse vergrössern



Ist es der Informatikverantwortliche, die Inhaberin selber oder ihr Finanzchef? Je nachdem muss ich primär softwaretechnische, unternehmerische oder finanzielle Kenntnisse und Argumente ins Feld führen. Geht es bei einer Verhandlung aber um ein Zielvereinbarungsgespräch mit meinem Mitarbeiter, benötige ich Führungskompetenzen.

**Element 2: Logik.** Bei Verhandlungen spielen logisch aufgebaute Denkschritte und Argumentationsfolgen eine zentrale Rolle. Nur wer bei der Argumentation die Situation, die Wünsche, Absichten und Ziele des Partners berücksichtigt, hat Erfolg. Deshalb kommt der Analyse des Sachverhalts grosse Bedeutung zu. Eine umsichtige Vorbereitung, in der auch die Situation des Gegenübers analysiert wird, bewahrt vor Fehlschlägen.

**Element 3: Rhetorik.** Mit Rhetorik, also der Fähigkeit, seine Gedanken klar verständlich, bei Bedarf auch bildhaft, anschaulich und situationsgerecht darzustellen, soll der Verhandlungspartner vom eigenen Standpunkt überzeugt werden. Dabei müssen Mimik, Gestik und Sprachmelodie (Betonung) mit dem Inhalt und der Person übereinstimmen. Dies ist meist nur mit viel Übung so zu erreichen, dass es glaubhaft wirkt. Authentizität ist gefragt. Je mehr ich aus innerster Überzeugung spreche und eine ehrliche, faire Botschaft in Form meines Angebots äussere, umso einfacher werde ich meinen Verhandlungspartner überzeugen können, weil ich diese Ehrlichkeit und Fairness ausstrahle und sie nicht spielen muss.

Überzeugend zu reden, bedeutet auch das Gefühl und die Einstellung des Verhandlungspartners zu berücksichtigen und anzusprechen. Es zeigt sich, dass bei Verhandlungen rein sprachliche und rhetorische Bereiche immer mehr in den Hintergrund rücken – zugunsten einer ehrlichen, natürlichen Ausdrucksweise, die sich nach der jeweiligen Situation richtet. Zu perfektes, geschliffenes Verhalten kann verdächtig wirken und ein Gefühl des «Übertölpelt-Werdens» auslösen.

**Element 4: Psychologisches Verständnis.** Bei Verhandlungen sind stets auch Leidenschaften, Sympathien oder Emotionen wie Angst im Spiel. Wer die Persönlichkeit des Verhandlungspartners besser erfassen und situationsgerechter beurteilen kann, ist immer im Vorteil. Menschenkenntnis und Erfahrung bewahren uns vor Fehlbeurteilungen. Intuition und Wahrnehmungsfähigkeit sind wichtige Voraussetzungen dazu. Deshalb gilt es, in Verhandlungen gut zuzuhören, genau zu beobachten und zum passenden Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen (siehe Beitrag Seite 13).

Unter keinen Umständen dürfen bei Verhandlungen die Gefühle des Partners verletzt werden. Die Kompetenz für dieses Element kann nicht so schnell erlernt werden, weil dazu neben Wissen vor allem auch langjährige Erfahrung gehört – Erfahrungen, die in zahlreichen Verhandlungs-, Führungs- und meist auch Konfliktgesprächen mit Kunden, Partnern, Lieferanten, Behördenvertretern und Mitarbeitern gemacht werden mussten.

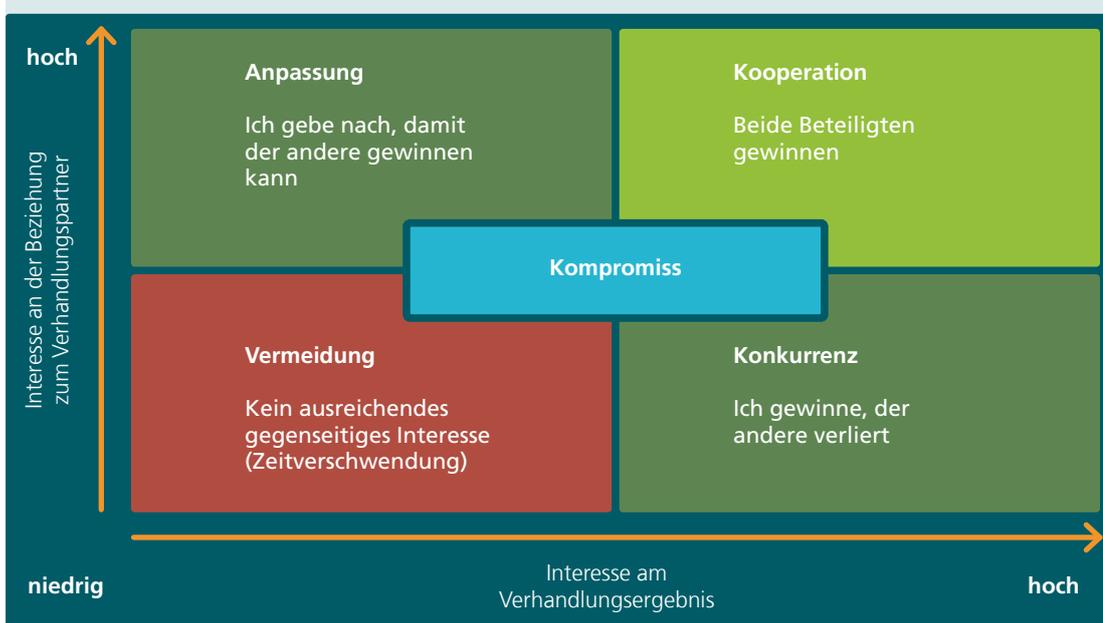
**tipp**

**Eckwerte festlegen**

↓  
Legen Sie für Verhandlungen Eckwerte fest und definieren Sie damit zum Beispiel Ihren preislichen Verhandlungsrahmen.

**Beispiel:** Sie möchten Ihre Produktionsmaschine erneuern, die bestehende aber noch möglichst gut verkaufen. Sie wissen, dass Sie die Maschine für 175 000 Franken an einen Interessenten verkaufen können. Wenn Sie mehr als 225 000 Franken verlangen, werden potenzielle Käufer attraktivere Angebote finden. Also liegt Ihre Verhandlungszone zwischen 175 000 und 225 000 Franken. Der Verhandlungsrahmen dient als eine Art Selbstschutz: Er verhindert, dass Sie eine Entscheidung treffen, die Sie später bereuen.

Abbildung 02 Verhandlungsstrategien



Die Abbildung zeigt fünf mögliche Verhandlungsstrategien auf. Sie unterscheiden sich darin, wie gross das eigene Interesse an der Beziehung zum Verhandlungspartner respektive am Verhandlungsergebnis ist. Die Strategievariante «Vermeidung» macht mangels praktischer Relevanz kaum Sinn.

Quelle: in Anlehnung an Roy Lewicki, Alexander Hiam et al.: «Verhandlung mit Strategie – Das grosse Handbuch der Verhandlungstechniken», St. Gallen/Zürich, 1998.

## Die sechs Phasen einer Verhandlung

Eine professionell geführte Verhandlung lässt sich in sechs Phasen gliedern.

**1. Vorbereitung.** Eine gute Vorbereitung ist das A und O. Nur wer weiss, was er will und welche Argumente er ins Feld führen kann, wirkt glaubwürdig. Folgende Punkte sind dabei zu klären:

- Festlegung eigener Ziele und Interessen
- Stärken und Schwächen der eigenen Position beschreiben und Argumente definieren
- Bestimmung einer Verhandlungsstrategie (siehe Abbildung 02)
- Vermutete Gegenpositionen erarbeiten (Ziele, Interessen, Stärken, Schwächen)
- Eigene Informationslücken schliessen
- Verhandlungsort, -organisation und -technik bestimmen
- Verhandlungsrahmen abstecken in Bezug auf Menge, Qualität, Termine, Preise usw.
- Abhängigkeiten eigener Positionen klären
- Abbruchkriterien erarbeiten (siehe Exkurs)
- Bei einer Teamverhandlung die Rollenverteilung klären

**2. Begrüssung und Einleitung.** Der erste Eindruck zählt. Aus diesem Grund ist die Begrüssung, also der Beginn der Verhandlung, so wichtig. Es geht darum, eine gute Beziehung zum Verhandlungspartner aufzubauen. Wenn ich zum Beispiel ein entscheidendes Gespräch mit einem potenziellen Kunden zu führen habe, ist es relevant, wann ich den Kunden das letzte Mal persönlich gesehen oder mit ihm gesprochen habe. Je nachdem muss ich die Begrüssung und die Einleitung ins Gespräch kürzer oder länger gestalten. Die Art der Einleitung ist aber auch davon abhängig, ob der Kunde bereits weiss, worum es genau geht – oder nicht. Je nachdem muss ich das Thema ausführlicher erörtern oder kann direkt zur Sache kommen. Überlegen Sie sich bei jeder Verhandlung auch, wo und wann Sie das Gespräch durchführen möchten. Und welche Personen Sie beiziehen möchten. Gelingt der erfolgreiche Beziehungsaufbau mit dem Verhandlungspartner nicht, wird das Führen von erfolgreichen Verhandlungen schwierig.

**3. Informationsphase.** Hier wird der in Phase 1 von mir definierte Verhandlungsrahmen bezüglich Menge, Qualität, Termine, Preise usw. mit meinem Gesprächspartner geklärt. Was ist das bestmögliche Resultat, das wir erzielen können? Welches wäre ein Kompromiss, mit dem wir uns beide arrangieren könnten? Und nicht zuletzt, was wäre der Worst Case, also das allerschlechteste Resultat, das wir erreichen könnten? Auch sind noch of-

fene Punkte aus der Vorbereitungsphase zu klären. Eine mögliche Frage könnte sein: «Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie einen Wartungsvertrag nicht ausschliessen würden?» Weiter soll der Spielraum des Verhandlungspartners bezüglich Menge, Qualität, Termine und Preise usw. geschickt ausgelotet werden, damit in der Kernverhandlung bei Bedarf auf Varianten eingegangen werden kann. Wo kann mein Verhandlungspartner noch nachgeben, wo beharrt er auf seiner Forderung? Wichtig ist hier auch die Darlegung der eigenen Interessen. Und nicht zuletzt soll entschieden werden, ob man mit der Kernverhandlung beginnen kann – oder nicht.

**4. Kernphase.** Falls Sie die Möglichkeit haben, die Kernphase zu eröffnen, versuchen Sie es! Setzen Sie den ersten Anker! Was ist Ihr Ziel? Denken Sie dabei an den Verhandlungsspielraum: Geben Sie Ihrem Gegenüber eine klare Vorstellung Ihrer Eckwerte. Gehen Sie so vor, dass Sie Ihre eigene Position in Ruhe argumentieren können, inklusive der Vor- und Nachteile. Anschliessend bitten Sie Ihren Verhandlungspartner, seine Position zu begründen, ebenfalls inklusive Vorteile und Nachteile. Lassen beide Partner einander ausreden, herrscht eine optimale Verhandlungsatmosphäre. Nun wird es zum Prozess des Feilschens, der Gegenvorschläge, der Zugeständnisse kommen. Versuchen Sie, Zwischenergebnisse abzusichern. Zerlegen Sie das Angebot in plausible Teilschritte. So werden die Unstimmigkeiten unter Umständen immer kleiner. Wichtig ist die Botschaft: Keine Leistung ohne Gegenleistung. Behalten Sie eine Gesprächsatmosphäre bei, bei der sich jeder Verhandlungspartner ohne Gesichtsverlust zurückziehen kann. So erleichtern Sie dem Verhandlungspartner einen allfälligen Rückzug.

**5. Ergebnis.** Die Ergebnisphase einer Verhandlung ist im positiven Fall die Einigung, die freiwillig, beidseitig verpflichtend ist und einem beidseitig akzeptierten Modus unterliegt wie einem Handschlag, dem Unterzeichnen einer Offerte oder dem Aufsetzen eines Vertrags. Im negativen Fall kommt es zum Abbruch der Verhandlung. Dies mit unter Umständen heftigen Folgen wie dem Ausstieg eines Lieferanten oder dem Bestellschritt eines Kunden.

**6. Abschied.** Schliessen Sie die Verhandlung in jedem Fall souverän ab. Bedanken Sie sich für die Fortführung, die Erneuerung oder das Eingehen der Zusammenarbeit. Gratulieren Sie dem Partner zu diesem Entscheid und überreichen Sie ihm eventuell ein kleines persönliches Geschenk. Lassen Sie den Partner wie den Sieger aussehen, ob-

### exkurs

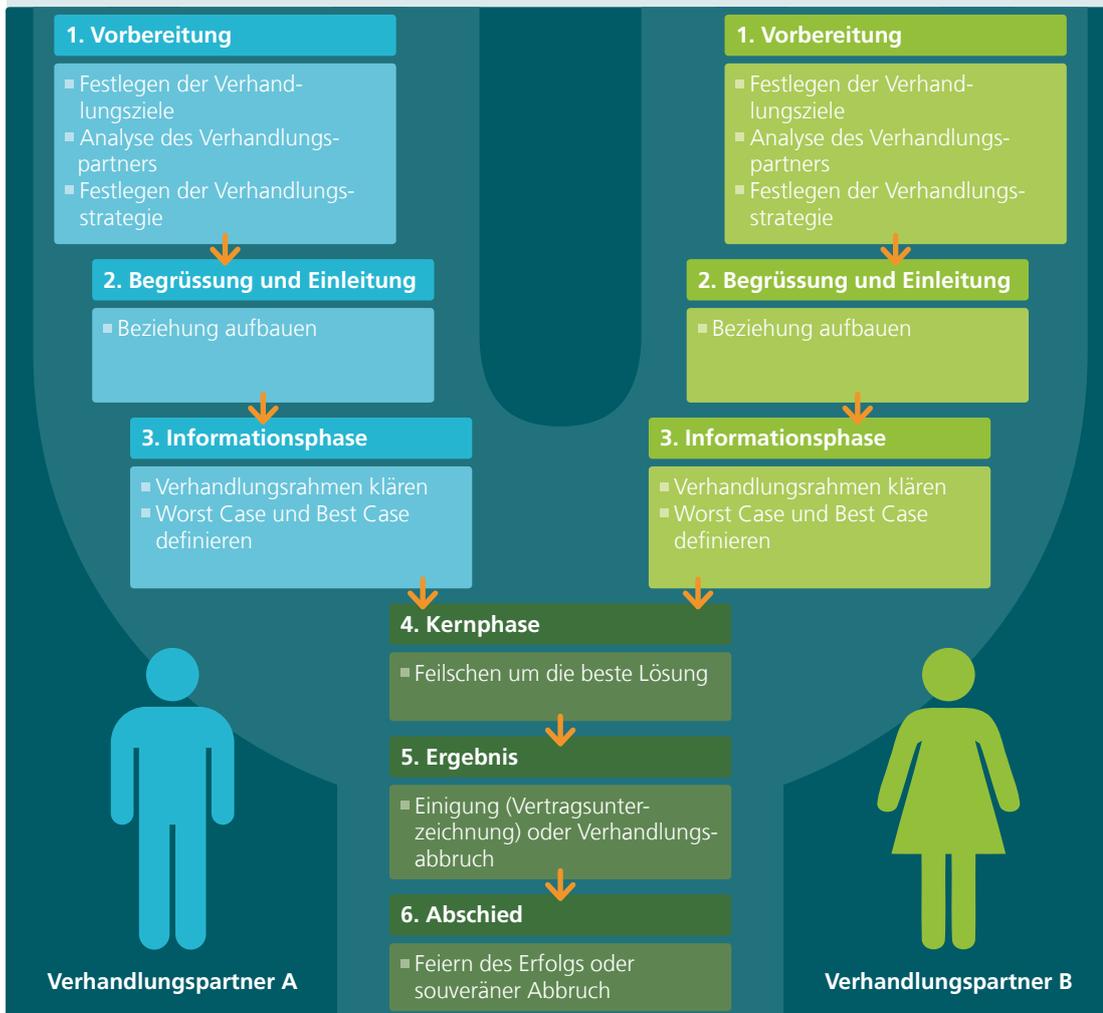
#### Abbruchkriterien – drei Beispiele



Wann man eine Verhandlung abbrechen sollte, ist je nach Situation verschieden. Mögliche Abbruchkriterien sind:

- das Unterschreiten des vorgängig definierten Selbstkostenpreises bei einer Bieterausschreibung
- der Verstoss gegen grundlegende Wertvorstellungen des Unternehmens wie «Kein Alkoholverkauf» oder «Keine Waffengeschäfte», das Verstossen gegen ethische Richtlinien wie Kinderarbeit oder der Verstoss gegen Umweltschutzaufgaben
- das unfaire wettbewerbsrechtliche Vorgehen durch den Verhandlungspartner, indem andere Marktteilnehmer mit unlauteren Mitteln verdrängt werden
- das zielgerichtete Hintergehen von Kunden, mit der Vorspiegelung von falschen Produkteigenschaften
- die Anwendung von betrügerischen Kundenbindungs- und/oder Vergütungssystemen wie zum Beispiel Pyramidensysteme

Abbildung 03 Die sechs Phasen einer Verhandlung



Eine Verhandlung läuft idealerweise in sechs Phasen ab. Die ersten drei Phasen beinhalten die individuelle Vorbereitung sowie den Start der Verhandlung. In den nächsten drei Phasen findet das eigentliche Verhandeln statt.

Abbildung 04 Was ist gerecht? Die vier Prinzipien des Harvard-Konzepts



Anhand des Kuchenbeispiels werden die vier Prinzipien des Harvard-Konzepts aufgezeigt: Zwei Kinder wollen ein Kuchenstück essen und beginnen sich über die Aufteilung zu streiten. Gerecht und neutral wäre, wenn ein Kind den Kuchen teilt und das andere sein Stück zuerst auswählen darf. So kann sich keiner über eine ungerechte Teilung beklagen.

wohl sie hoffentlich beide gewonnen haben. Endete die Verhandlung mit einem Abbruch, sollten Sie dennoch einen würdigen Abschied finden. Im Idealfall soll die Aussage «Schade. Aber das hat nichts mit uns als Menschen zu tun!» betont werden. In der Sache konnten Sie sich nicht einigen, auch wenn Sie sich menschlich gut verstehen. Allenfalls besteht ja Aussicht auf neue Verhandlungsmöglichkeiten zu einem späteren Zeitpunkt.

## Verhandlungskompetenzen und -grundsätze

Neben einem phasenweisen Vorgehen tragen auch Verhandlungskompetenzen und -grundsätze zum erfolgreichen Verhandeln bei.

**Verhandlungskompetenzen.** Grundsätzlich gibt es drei zentrale Verhandlungskompetenzen:

- **Stärken zum Tragen bringen.** Verhandlungen sollen auf die Stärken beider Parteien aufbauen. Dies können bei einem Kleinunternehmen und seinem Lieferanten die vielen Projekte sein, die sie in der Vergangenheit bereits gemeinsam abgewickelt haben. Indem man die Stärken hervorhebt, geraten die möglichen Verhandlungsdifferenzen in ein anderes Licht. Man diskutiert wichtige und auch heikle Punkte aus. Dies aber im Wissen, dass die Zusammenarbeit auf einer soliden, vertrauensvollen Basis beruht.
- **Win-win-Resultate erreichen.** Ziel jeder Verhandlung muss sein, eine Lösung zu finden, die beide Seiten als Gewinner darstellt (siehe Abschnitt «Das Harvard-Prinzip»).
- **Den richtigen Ton finden.** Verhandlungen scheitern oft nicht an den Forderungen, sondern am richtigen Ton. Höflichkeit und Respekt gegenüber dem Partner sind die Basis für jede Verhandlung. Dies darf aber nicht zur Annahme führen, dass – zum Beispiel aus Angst vor dem Abspringen eines Kunden – keine Forderungen gestellt werden dürfen. Ein Kleinunternehmen sollte sich auch gegenüber einem grossen Kunden mit berechtigten Forderungen wie geleisteten Mehrstunden oder geforderter Mehrarbeit durchsetzen können.

**Verhandlungsgrundsätze.** Beim Führen von Verhandlungen hilft auch das Einhalten folgender Grundsätze. Es handelt sich dabei zwar fast um Idealvorstellungen. Der Versuch, diese umzusetzen, wird sich aber lohnen.

- Es sollen von beiden Seiten Argumente – und nicht Meinungen – eingebracht werden.
- Der Verhandlungsprozess ist geprägt von hoher Aufmerksamkeit, gegenseitigem Interesse und dem Ziel, Wünsche zu wecken.

- Das Verhandlungsziel für beide Parteien ist, baldmöglichst handeln zu können (zum Beispiel kaufen, verkaufen, liefern) und nicht das Zuarbeiten oder das Verzögern einer Entscheidung. Je mehr beide Verhandlungspartner diese Grundsätze beherzigen, umso mehr wird das Verhandlungsergebnis von beiden Seiten wertgeschätzt.

## Das Harvard-Prinzip

Das **Harvard-Prinzip** ist ein weitverbreitetes Verhandlungsprinzip, das in den Achtzigerjahren an der Harvard-Universität entwickelt wurde. Es zeigt auf, dass es neben einer sehr harten Verhandlungstaktik und dem Prinzip der Kompromisse eine dritte Möglichkeit gibt: den Weg der Mitte. Das Harvard-Prinzip vereinigt die Härte in der Sache mit der Sanftheit gegenüber dem Verhandlungspartner. Es besteht aus vier Prinzipien:

**Prinzip 1: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.** Dem Verhandlungspartner soll unvoreingenommen begegnet werden – selbst wenn dieser einen schon mehrfach geärgert hat oder einen durch sein Imponiergehabe irritiert. Erreichen kann man dies nur, wenn man sich strikt an der Frage orientiert, wie dieser Lieferant, dieser Kunde, diese Mitarbeiterin der Sache nützlich sein kann. Achten Sie darauf, dass Ihre persönlichen Erwartungen die Verhandlung nicht in die falsche Richtung lenken (siehe Abbildung 05).

**Prinzip 2: Verhandle Interessen – nicht Positionen.** Ein Hotelgast will kurz vor Mitternacht dringend eine rote Rose. Die Receptionistin kann ihm nicht helfen: Im ganzen Haus ist keine Rose aufzutreiben. Der Mann ist verärgert. Durch Nachfragen findet die Receptionistin schliesslich heraus, was hinter der Forderung steckt. Der Mann hätte beinahe den Hochzeitstag vergessen und wollte nicht mit leeren Händen dastehen. Als Alternative bietet ihm die Receptionistin eine Flasche Champagner und Truffles an.

Das Beispiel zeigt, worum es beim Harvard-Konzept geht: der Trennung von Position und Interesse. Solange der Hotelgast auf seiner Position beharrt, ist kaum eine Lösung möglich. Erst als die Receptionistin explizit das dahinterliegende Interesse erkundet, lässt sich eine Lösung finden. Deshalb ist es so wichtig, die Interessen des Partners umfassend aufzudecken.

**Prinzip 3: Entwickle Optionen, die für beide Seiten von Vorteil sind (Win-win).** Ein Schreiner stellt für einen Bauherrn eine Offerte für den Einbau einer Küche und offeriert die Geräte gleich mit. Der Bauherr vergleicht die offerierten Preise

### tipp

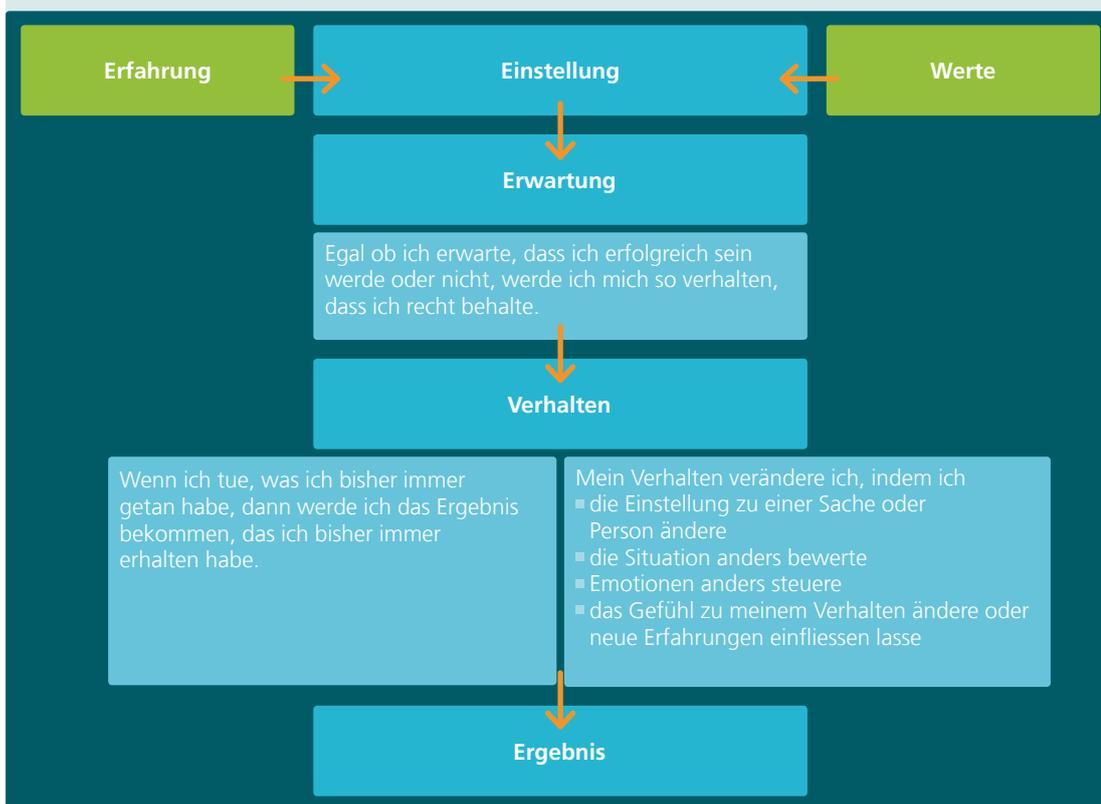
#### Vermeiden Sie typische Verhandlungsfehler



Beherzigen Sie in Verhandlungen die folgenden Punkte und vermeiden Sie dadurch typische Verhandlungsfehler:

- Reden Sie nicht zu leise.
- Hören Sie Ihren Verhandlungspartnern gut zu.
- Verwenden Sie keine Killerphrasen wie «Das sagen die anderen auch», «Es gibt nichts, was wir nicht lösen können» oder «Das können Sie nicht beurteilen».
- Halten Sie ständig Kontakt zum Gegenüber.
- Lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen.
- Geben Sie unter keinen Umständen alle Argumente zu Beginn preis.
- Lassen Sie dem Gegenüber ausreichend, aber nicht zu viel Raum zum Argumentieren.
- Gehen Sie nie ohne klaren, vorgängig definierten eigenen Ablaufplan in Verhandlungen.
- Informieren Sie sich im Vorfeld detailliert über Ihre Verhandlungspartner.
- Verzichten Sie auf zu viel Selbstdarstellung.

Abbildung 05 Persönliche Erwartungen bestimmen das Verhandlungsergebnis



Erwartungen entstehen auf der Basis unserer Einstellung. Die Erwartungen wiederum beeinflussen unser Verhalten. Wenn Sie zum Beispiel Ärger erwarten, richten Sie die Aufmerksamkeit in einer Verhandlung – bewusst oder unbewusst – auf Signale, die Ihre Erwartungen zu bestätigen scheinen. Entsprechend werden Sie sich verhalten und zu einem Ergebnis kommen, das diesem Verhalten entspricht. Um diesen Ablauf zu ändern, muss das eigene Verhalten geändert werden.

Quelle: in Anlehnung an Wolfgang Bönisch: «Werkstatt für Verhandlungskunst: Bessere Verhandlungsergebnisse mit den richtigen Werkzeugen», Hamburg, 2009.

für die Küchengeräte mit den Preisen auf einer Onlineplattform – und stellt fest, dass diese tiefer sind. Dies, weil grosse Internethändler in der Regel günstiger einkaufen können als kleine Fachgeschäfte oder Handwerksbetriebe und weil der Schreiner zusätzliche Positionen wie die Lieferung bereits eingerechnet hat. Der Bauherr will die Geräte nun online kaufen. Wie kann der Schreiner reagieren? Er hat die Möglichkeit, eine Win-win-Situation herbeizuführen, indem er dem Kunden anbietet, die online gekauften Geräte gegen eine Montagepauschale einzubauen. Auf diese Weise kann der Schreiner seine Dienstleistung verkaufen; und der Kunde erhält seine Küche aus einer Hand und in der gewünschten Qualität. Beide Seiten profitieren.

**Prinzip 4: Das Ergebnis muss auf objektiven Kriterien beruhen.** Bei widersprüchlichen Interessen gilt es, objektive Entscheidungskriterien und faire Massstäbe zu finden, die von beiden Seiten akzeptiert werden. Diskutiert man diese Massstäbe statt der Wünsche der Beteiligten, muss hinterher keiner nachgeben. Objektive Entscheidungskriterien können zum Beispiel Gutachten, Testergebnisse, frühere Vergleichsfälle oder standardisierte Werte liefern.

**Sachlich bleiben.** Den Kern des Harvard-Prinzips bilden die beiden ersten Punkte. Sie sorgen dafür, dass jede Verhandlung sachlich bleibt, was nachweislich zu besseren Ergebnissen führt. Nicht wenige Menschen beginnen jedoch irgendwann zu feilschen und zu schachern und werden persönlich. Und das endet selten gut. Was tun Sie zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter 500 Franken mehr Lohn im Monat fordert, Sie als Kleinunternehmerin aber nur maximal 50 Franken bieten wollen? Beide Seiten steigen hier mit einer Extremposition ein und einigen sich allenfalls auf einen Kompromiss. Dabei müssen Sie Ihre erste Position begründen und verteidigen und die Gegenposition angreifen und schwächen. Der Effekt: Beide verlieren Zeit, Kraft und spätestens beim Kompromiss ihr Gesicht, weil beide ihre ursprüngliche Position nicht halten konnten. Das gilt selbst dann, wenn der Kompromiss von vornherein durch eine überzogene Forderung quasi einberechnet wurde. Solche konkreten Forderungen sind Positionen. Mit ihnen sollte man nie in Verhandlungen einsteigen. Denn das Grundproblem von Verhandlungen liegt nicht in gegensätzlichen Positionen, sondern im Konflikt aufgrund von beidseitigen Nöten, Wünschen, Sorgen und Ängsten. Das wiederum sind Interessen, und dar-

#### exkurs

#### Was sind gute Verhandlungsergebnisse?

↓  
Gute Verhandlungsergebnisse zeichnen sich aus durch:

**Klarheit.** Gute Verhandlungsergebnisse sind eindeutig in der Auslegung für beide Parteien und umsetzbar – also kein Luftschloss.

**Fairness.** Gute Verhandlungsergebnisse sind fair und können von allen Beteiligten akzeptiert werden.

**Zweckdienlichkeit.** Gute Verhandlungsergebnisse nützen allen Parteien und sind interessenausgleichend und wertschöpfend zugleich.

über lässt sich leichter verhandeln. Zurück zum Lohnbeispiel: Sie müssen als Kleinunternehmerin beim Budget sparen und können nicht viel zahlen; die Lebenspartnerin des Mitarbeiters aber bekommt bald ein Kind und er möchte auf die steigenden Kosten mit einer Lohnerhöhung reagieren. Wer es schafft, die stillen Beweggründe bei seinem Gegenüber zu erkennen und diese zum Gegenstand des Gesprächs zu machen, verhandelt erfolgreicher. Psychologisch, weil er dem anderen signalisiert, dass er ihn ernst nimmt und versteht. Taktisch, weil er sich mit der eigenen Forderung später fast immer durchsetzt, wenn er zunächst das Problem des anderen löst.

**Kein Entweder-oder.** Im Gehaltsbeispiel könnte die Lösung sein, dass der Mitarbeiter auf eine sofortige Lohnerhöhung verzichtet und diese erst für das neue Geschäftsjahr vereinbart. Ebenso wäre denkbar, dass er ein paar Tage mehr Ferien für die Zeit nach der Geburt bekommt. Sehr oft scheitern Verhandlungen, weil sich beide Seiten nur mit ihren Positionen beschäftigen und diese als Entweder-oder-Lösung begreifen: Entweder ich bekomme es – oder er. Es resultiert ein Nullsummenspiel. Die Harvard-Methode bricht dieses Denkmuster auf, hat allerdings auch Grenzen. Denn sie setzt voraus, was selten der Fall ist: Beide Seiten verfügen über dieselben Informationen und meinen es gut miteinander.

**Informationsvorsprung verschaffen.** Weiss der Mitarbeiter, dass es der Firma blendend geht oder er eine wertvolle Rolle spielt, wird der Hinweis auf das Budget nicht wirken. Im Gegenteil: Der Mitarbeiter wird sich betrogen fühlen. Das Problem nennt man **asymmetrische Information**: Die eine Seite weiss mehr als die andere. In der Realität ist das fast immer der Fall. In der Folge kommt es zu einer Win-lose-Lösung. Das beste Ergebnis erzielen Sie also, wenn Sie das Harvard-Prinzip beherrschen, vorher aber gründlich recherchieren und sich einen Informationsvorsprung verschaffen.

**Fazit**

Verhandeln als bewusst eingesetzte Strategie zur Lösung oder Angleichung von Interessensgegensätzen ist für Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer ein Erfolgskriterium. Mit geschickten Strategien soll Mehrwert generiert werden – und zwar für alle Verhandlungspartner. Denn gerade im Kleinunternehmen ist es wichtig, dass man miteinander verhandelt – und nicht gegeneinander.

<p><b>Checkliste: So gelingen Verhandlungen</b></p> <p><b>Die Checkliste unterstützt Sie bei der Vorbereitung und Durchführung einer Verhandlung.</b></p>	
<p><b>1. Vorbereitung</b></p>	
<p>Verhandlungsziele und Informationen</p>	
<input type="checkbox"/>	Mit welchen Zielen (Maximal- und Minimalziel) gehen Sie in die Verhandlung?
<input type="checkbox"/>	Gibt es mehr als einen Weg, Ihr gewünschtes Ergebnis zu erzielen? Was könnte schlimmstenfalls geschehen?
<input type="checkbox"/>	Warum streben Sie dieses Ergebnis an? Was bedeutet es für Sie?
<input type="checkbox"/>	Wo liegen Ihre Grenzen – wo werden Sie hart bleiben (müssen)?
<p>Analyse des Verhandlungspartners</p>	
<input type="checkbox"/>	Was will die Gegenseite vermutlich erreichen und weshalb?
<input type="checkbox"/>	Was würde die Gegenseite verlieren, wenn sie ihre Ziele nicht erreicht?
<input type="checkbox"/>	Welche Forderungen wird der Verhandlungspartner stellen und wie können Sie diesen entgegenkommen?
<p>Festlegen der Verhandlungsstrategie</p>	
<input type="checkbox"/>	Welche gemeinsamen Interessen gibt es? Wie soll das Verhältnis nach der Verhandlung sein?
<input type="checkbox"/>	Welche Verhandlungsstrategie wählen Sie (siehe Abbildung 02)?
<p><b>2. Begrüssung und Einleitung</b></p>	
<input type="checkbox"/>	Wurden alle anwesenden Personen einander vorgestellt (inkl. Rollenklärung)?
<input type="checkbox"/>	Wie gehen Sie auf den Verhandlungspartner zu?
<p><b>3. Informationsphase</b></p>	
<input type="checkbox"/>	Wie ist Ihr Verhandlungsrahmen bezüglich Menge, Qualität, Termine, Preise?
<input type="checkbox"/>	Welches ist Ihr maximaler Verzicht?
<p><b>4. Kernphase</b></p>	
<input type="checkbox"/>	Welchen Nutzen erwartet Ihr Verhandlungspartner und welchen Nutzen können Sie ihm bieten? Wie können Sie Ihren eigenen Nutzen vergrössern?
<p><b>5. Ergebnis</b></p>	
<p>Einigung erzielen</p>	
<input type="checkbox"/>	Welche Differenzen gibt es, welche Gemeinsamkeiten?
<input type="checkbox"/>	Wo ist ein Kompromiss möglich, wo nicht? Welche Argumente haben Sie?
<p>Ein Scheitern verhindern</p>	
<input type="checkbox"/>	Welche Folgen hätte ein Scheitern der Verhandlung? Wie sieht Ihre beste Ausstiegsalternative aus?
<input type="checkbox"/>	Womit könnten Sie Ihren Verhandlungspartner warnen?
<p><b>6. Abschied</b></p>	
<input type="checkbox"/>	Haben Sie alle Angaben, um die vereinbarten Leistungen zu erbringen?
<input type="checkbox"/>	Haben Sie die Ergebnisse zusammengefasst und sich von allen verabschiedet?
<input type="checkbox"/>	Wie halten Sie den Kontakt zum Kunden in der nun folgenden Zeit?
<p>Diese Checkliste steht Ihnen unter <a href="http://postfinance.ch/ku">postfinance.ch/ku</a> zur Verfügung. In Anlehnung an <a href="http://mindspots.de">mindspots.de</a></p>	

# «Ich gehe mit Stolz in eine Verhandlung.»

## Qwstion International GmbH



**Unternehmen und Sitz** Qwstion International GmbH, Zürich und Seefeld (A), qwstion.com

**Branche, Tätigkeit** Design, Produktion und Verkauf von Taschen für urbane Menschen

**Gründung** 2008

**Anzahl Mitarbeitende** 17

**Ziel** Weitere Flagshipstores ausserhalb der Schweiz eröffnen

*Seit 2008 bieten Sebastian Kruit und sein Team mit dem Label Qwstion eine eigene Kollektion mit hochwertigen Designtaschen an. Bei Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten setzt der Unternehmer auf Win-win-Lösungen.*

Das Geschäft an der Badenerstrasse 156 in Zürich wirkt grossstädtisch: Hohe helle Räume, moderne Warenträger und Produkte, die auf den urbanen Lifestyle abzielen. «Neben unseren Taschen bieten wir in unserem Flagshipstore auch ausgewählte Mode und Accessoires anderer Labels an», sagt Sebastian Kruit, der Qwstion vor acht Jahren zusammen mit seinen vier Partnern gegründet hat. Die Geschäftsidee entstand aus einem eigenen Bedürfnis heraus. «Wir waren selber auf der Suche nach einer Tasche, die

«Ich bin Holländer. Uns liegt das Verhandeln im Blut.»

**Sebastian Kruit, Mitbegründer von Qwstion**



uns als Grossstadtmenschen begleitet», sagt der Niederländer. Da wir keine passende gefunden haben, entschlossen wir uns kurzerhand, eine eigene zu entwickeln.» Die Taschen kamen an – nicht nur in der Schweiz, sondern auch im Ausland.

Und Qwstion baute das Geschäft aus. Nach dem Onlineshop und dem Vertrieb über ausgewählte Läden in Grossstädten wie Berlin, Tokio oder Sydney kam 2015 der Flagshipstore in Zürich dazu. Für Kruit ist dieser Shop ein gutes Beispiel, wie man mit erfolgreichem Verhandeln viel erreicht. «Hätten wir mit dem Vermieter nicht das Gespräch gesucht und verhandelt, hätten wir diesen Store so nicht eröffnen können. Er kam uns in einigen Punkten sehr entgegen.»

**Mit Stolz verhandeln.** Verhandeln falle ihm leicht – und dank dem mittlerweile etablierten Brand und dem Erfolg im Rücken immer leichter. «Ich steige mit einem gewissen Stolz auf unsere Firma und unsere Produkte in Verhandlungen ein – und mit klaren Vorstellungen, was ich erreichen möchte», erklärt er. Dies halte er auch bei grossen Unternehmen so. «Auch als Kleinunternehmen darf und muss man Forderungen stellen. Grosse Unternehmen sollen es nicht ausnutzen können, dass man eine kleine Firma ist.»

**Win-win-Situationen suchen.** Wenn immer möglich suche er nach Win-win-Situationen. Wie er dies konkret umsetzt, zeigt er anhand eines Beispiels auf. Ein international tätiges Unternehmen wollte bei Qwstion Taschen beziehen, um diese seinen Gästen an einer Grossver-



anstaltung abzugeben. Dies mit der Bedingung, die Qwstion-Taschen mit dem eigenen Firmenlogo zu bedrucken. Kruit winkte ab: Ein fremdes Logo auf den Taschen kam für ihn nicht infrage. Jedoch schlug er als Alternative einen abnehmbaren Logoanhänger vor – und der Deal kam zustande.

**Auf Gefahren achten.** Wichtig sei es, genau zu wissen, wie weit man bei einer Verhandlung gehen möchte – und wo die Grenzen liegen. Ansonsten werde man leicht in unangenehme Positionen gedrängt. Wenn zum Beispiel ein wirtschaftlich spannender Kunde auf einen zukomme, bestehe die Verlockung, zu schnell zuzusagen und sämtliche Forderungen zu akzeptieren. «In solchen Fällen sieht man oft nur die Chancen, anstatt auch auf die Gefahren zu achten.» So hätte ein grosser Onlineversandhändler Interesse am Vertrieb der Qwstion-Produkte gezeigt – dies jedoch mit der Forderung, dass Qwstion 80 Prozent der geordneten

«Bei einer Verhandlung muss man wissen, wie weit man gehen möchte – und wo die Grenzen sind.»

Taschen auf Vorrat und auf eigene Kosten produziert. Für Kruit war dieses Risiko zu gross. Bei der Verhandlung sagte er: «Ich weiss, dass wir für euch nur ein kleiner Fisch sind, aber vielleicht einer, der gut fürs Image ist. Wollen wir das Risiko teilen?» Auch diese Zusammenarbeit sei zustande gekommen – mit einer Lösung, die beiden zusagte.

**Partnerschaftlich geschäften.** Steht die Firma Qwstion auf der anderen Seite und vergibt selber Aufträge, achtet Kruit auf eine faire Zusammenarbeit. «Wenn zum Beispiel der Dollarpreis steigt, reden wir mit unseren Hauptlieferanten. Wir wollen nicht einfach den Preis drücken – dies schadet letztlich nur der Qualität», sagt Kruit.

Dieses Verhalten zahlt sich aus. «Wir lassen unsere Taschen seit 14 Saisons beim selben Hersteller fertigen – und pflegen eine sehr partnerschaftliche Geschäftsbeziehung, die auf Vertrauen basiert und sehr gut funktioniert.»

# Mit den richtigen Fragen und aktivem Zuhören die Verhandlung steuern

**Jeannette Philipp**

*Mit gezielten Fragen lassen sich Verhandlungen in die richtige Richtung lenken. Welche Art von Fragen eingesetzt werden, ist von der jeweiligen Absicht und der Situation abhängig. Ebenso wichtig wie das Fragen ist das aktive Zuhören.*

In Verhandlungen sind es oft geschickte Fragen, die das Gespräch voranbringen, wenn nicht sogar über den Erfolg entscheiden. Warum ist das so? Das Ziel eines Gesprächs ist es, einen Erfolg verbuchen zu können. Ich will etwas verkaufen, ich möchte für eine Dienstleistung einen guten Preis erzielen oder ich möchte meine Interessen durchsetzen. Im Idealfall bin nicht nur ich, sondern ist auch mein Gegenüber mit dem Ergebnis zufrieden. Dies gelingt, indem man die zu Beginn eines Gesprächs unterschiedlichen Standpunkte einander so weit wie möglich annähert.

Mit Fragen lassen sich Informationen gewinnen – über die Situation oder den Gesprächspartner. Fragen können auch dazu dienen, Missverständnisse zu beseitigen oder Meinungen und Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen. Und sie können ein Gespräch zum Laufen bringen. Kurz gesagt: Fragen steuern ein Gespräch. Allerdings besteht auch die Gefahr, ein Gespräch mit Fragen in die falsche Richtung zu lenken oder sogar einen Abbruch herbeizuführen. Auch könnte der Gesprächspartner den Eindruck erhalten, dass die «Fragerei» zum Ziel hat, ihn zu verwirren oder in die Ecke zu drängen. Deshalb müssen Fragen in einem Gespräch sehr gezielt platziert werden.

## Verschiedene Fragetypen

Entscheidend dabei ist die Art der Frage. Die fünf wichtigsten Fragetypen sind:

**Offene Fragen.** Offene Fragen ermöglichen verschiedene Antwortmöglichkeiten und werden mit Fragewörtern wie «Warum» oder «Wozu» eingeleitet. Sie eignen sich dazu, ein Gespräch in Gang zu bringen und Informationen zu gewinnen. Das Gegenüber kann nicht nur mit Ja oder Nein antworten, sondern muss seine Antwort ausführen. Beispiele: «Warum bevorzugen Sie die Variante A?» oder «Wie beurteilen Sie unseren Service?».

**Geschlossene Fragen.** Geschlossene Fragen beginnen mit einem Verb oder Hilfsverb. Sie grenzen den Antwortspielraum auf Ja oder Nein ein. Beispiele: «Sind Sie mit der Lösung einverstanden?» oder «Haben Sie einen Gegenvorschlag?».

**Alternativfragen.** Alternativfragen beinhalten eine Wahlmöglichkeit und grenzen die Antwort ein. Beispiele: «Wollen Sie sich heute entscheiden oder benötigen Sie Bedenkzeit?» oder «Interessieren Sie sich eher für Produkt A oder B?».

**Suggestivfragen.** Bei der Suggestivfrage wird die Antwort dem Gegenüber in den Mund gelegt. Es handelt sich daher genau genommen nicht um eine Frage. Beispiele: «Denken Sie nicht auch, dass die Variante A die beste ist?» oder «In diesem Fall gibt es doch wohl nur eine Lösung, oder?».

## exkurs

### Bei manipulativen Fragen unbedingt nachfragen

↓  
Beim Einsatz manipulativer Fragen – egal ob bewusst oder unbewusst verwendet – besteht die Gefahr, dass sich dies negativ auf den Gesprächsverlauf auswirkt. Denn wird der Manipulationsversuch bemerkt, beeinflusst dies das Beziehungsverhältnis. Für Sie heisst es daher: Thematisieren Sie die Manipulation, indem Sie nachfragen. Versuchen Sie auf jeden Fall, das Gespräch auf eine sachliche Ebene zu bringen. Gelingt das nicht, brechen Sie das Gespräch ab.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 **Das Modell des Fragetrichters**



**Hypothetische Fragen.** Bei einer hypothetischen Frage soll sich der Gesprächspartner mit einer momentan nicht realen Situation auseinandersetzen. Die Situation muss allerdings nicht unrealistisch sein. Beispiele: «Was würden Sie machen, wenn Ihr Lieferant morgen ausfällt?» oder «Angenommen, ich würde Ihnen die doppelte Menge abnehmen, und Sie müssten in der gleichen Frist liefern: Wäre Ihre Firma dazu in der Lage?».

### Welche Fragen für welche Situation?

Verschiedene Situationen erfordern unterschiedliche Fragestellungen. Hier einige Beispiele.

**Zur Verständnissicherung oder aber in Situationen ohne Alternativen.** Geschlossene Fragen eignen sich, wenn Sie am Ende eines Gesprächs eine Verständnissicherung anstreben: «Haben Sie alle Informationen?» Oder in Situationen, in denen es keine Alternativen gibt: «Sind Sie mit der gemeinsam erarbeiteten Lösung zufrieden?» Problematisch wird es, wenn Sie geschlossene Fragen zu Beginn eines Gesprächs oder in Situationen einsetzen, bei denen Fingerspitzengefühl gefordert ist. Einen schweigsamen Mitarbeiter mit der Frage «Gefällt es Ihnen bei uns?» zum Reden zu bewegen, dürfte erfolglos sein. Er wird nur mit einem knappen Ja antworten. Dasselbe gilt, wenn Sie mit Ihrem Verhandlungspartner argumentativ in einer Sackgasse angelangt sind. Eine geschlossene Frage wie «Wollen Sie das Geschäft jetzt mit der Konkurrenz machen?» würde sich eher kontraproduktiv auswir-

ken. Auch wenn Sie befürchten, dass Ihr Gegenüber diese Variante ernsthaft ins Auge gefasst hat, ist es nicht sinnvoll, ihn noch dazu zu ermuntern.

**Um sich festzulegen.** Alternativfragen sind zielführend, wenn man mehrere Varianten besprochen hat und es darum geht, sich auf eine festzulegen und eine Verhandlung abzuschließen. Dann hilft etwa folgende Fragestellung: «Wir haben die Vor- und Nachteile der Varianten diskutiert. So wie ich das einschätze, kommen nur zwei infrage. Sollen wir uns für Variante A oder B entscheiden?» Manipulativ wirken Alternativfragen, wenn andere Varianten denkbar wären. «Wollen Sie gleich zwei Kisten von dem Wein zum Probieren mitnehmen oder erst einmal nur eine?» Dass Sie vielleicht nur erst einmal eine Flasche testen möchten, wird hier als Alternative nicht gegeben.

**Zur Manipulation.** Suggestivfragen sind in der Regel heikel. Sie wirken manipulativ. «Sie stimmen mir doch sicher zu, dass...?» Wenn Sie diesen Fragentyp zu Manipulationszwecken einsetzen, müssen Sie sich bewusst sein, dass Sie die Beziehungsebene gefährden. Ihr Gesprächspartner könnte bemerken, dass Sie versuchen, ihn unter Druck zu setzen, und in der Folge das Gespräch abbrechen wollen.

**Um Optionen ins Spiel zu bringen.** Hypothetische Fragen sind unangebracht, wenn sie häufig eingesetzt werden. Wenn nur nicht reale Annahmen betrachtet werden, könnte der Eindruck entste-

### tipp

#### Aktives Zuhören – praktisch angewendet



Wie Sie aktives Zuhören praktisch anwenden, zeigen folgende drei Tipps:

- Fragen Sie nach, indem Sie etwa sagen: «Welche Auswirkungen hat die Verschiebung des Liefertermins für Ihre Produktion?», «Können Sie mir bitte noch einmal den Punkt 2 genau erläutern?» oder «Ich glaube, ich habe es nicht richtig verstanden.»
- Fassen Sie das Gehörte zusammen, indem Sie fragen: «Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie meinen Vorschlag für machbar halten?»
- Halten Sie Blickkontakt und nicken Sie zustimmend. Der andere wird dadurch ermuntert, weiterzusprechen, und Sie erhalten mehr Informationen.

Abbildung 07 So gelingt aktives Zuhören



Um zu erkennen, welche Absicht wirklich hinter einer Botschaft steckt, eignet sich die Technik des aktiven Zuhörens. Beim aktiven Zuhören ist der Verhandlungspartner aufmerksam und ermutigt die Gegenseite zum Erzählen, er stellt offene Fragen, fasst das Gesagte mit eigenen Worten zusammen und erkennt und spiegelt die Stimmungen und Gefühle des andern.

hen, dass die Verhandlung nicht ernsthaft zu einem positiven Ende geführt werden soll. Gezielt eingesetzt ermöglicht die hypothetische Frage, über Lösungsmöglichkeiten nachzudenken. Das Durchspielen einer bisher nicht realen Situation bringt neue Optionen ins Spiel. Dies, indem Sie zum Beispiel fragen: «Was wäre, wenn wir die Produktion eines Teils auslagern würden?»

**Fragen bewusst einsetzen.** Wichtig ist, dass Sie Ihren Gesprächspartner nicht unterschätzen. Falsch eingesetzte Fragetypen, die zum Beispiel manipulativ wirken, können Gespräche in einer Sackgasse enden lassen. Merkt Ihr Gesprächspartner den bewussten oder unbewussten Manipulationsversuch, wird er sich schützen und selber Manipulationsversuche starten oder das Gespräch abbrechen. Die Folge ist ein gestörtes Beziehungsverhältnis.

### Aktiv zuhören statt halb hinhören

Wer erfolgreich Verhandlungen führen will, sollte auch das **aktive Zuhören** beherrschen. Dazu ein Beispiel: Sie haben Ihrem Kunden mitgeteilt, dass Sie den Liefertermin verschieben müssen. Der Kunde lehnt sich zurück und schweigt. Nun können Sie diese Botschaft auf verschiedene Weisen interpretieren: 1. Er denkt nach, ob das für ihn machbar ist. 2. Es ist für ihn in Ordnung und er wartet darauf, dass Sie weitersprechen. 3. Er überlegt, wie er Ihnen mitteilen soll, dass er das Geschäft abbrechen will. Die Aufzählung liesse sich problemlos fortführen. Oder anders gesagt: Die Gefahr ist gross, die Botschaft des Gesprächspartners falsch zu verstehen. Um das zu verhindern respektive das Halbhinhören zu vermeiden, ist es wichtig, aktiv zuzuhören – also die Botschaft des Gesprächspartners vollumfänglich aufzunehmen. Nur wenn ich den anderen richtig verstanden habe, kann ich das Gespräch mit Fragen lenken und sicherstellen, dass ich nichts Wichtiges überhört habe. Sind Sie nur auf sich fokussiert, laufen Sie Gefahr, Lösungsvorschläge und Angebote zu überhören. Aktives Zuhören schafft zudem eine positive Gesprächsatmosphäre, weil neben der Verständnissicherung auch die Beziehungsebene gepflegt wird. Und eine gute Beziehung ist die Basis für jede erfolgreiche Verhandlung.

### Fazit

Aktives Zuhören führt dazu, dass Sie in einem Verkaufs- und Verhandlungsgespräch die richtigen Fragen stellen. Denken Sie immer daran, die Fragen richtig zu formulieren, und wählen Sie – je nach Absicht und Situation – die Fragetypen entsprechend aus.

<b>Checkliste: Fragetypen</b>	
<b>Wie man in Verhandlungen die verschiedenen Fragetypen einsetzt und was man dabei beachten sollte.</b>	
<b>Offene Frage</b>	
<b>Einsatz</b>	<b>Gefahr</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationen beschaffen</li> <li>■ Bedürfnisse abklären</li> <li>■ Die Meinung des anderen in Erfahrung bringen</li> <li>■ Smalltalk</li> <li>■ Das aktive Zuhören praktizieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Gesprächspartner könnte meinen, dass sein Gegenüber nicht wirklich an einem positiven Gesprächsende interessiert ist</li> <li>■ Der Gesprächspartner fühlt sich ausgefragt</li> </ul>
<b>Geschlossene Frage</b>	
<b>Einsatz</b>	<b>Gefahr</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Am Gesprächsende noch einmal zusammenfassen</li> <li>■ Das aktive Zuhören praktizieren</li> <li>■ Wenn es keine Alternative gibt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durch eine geschlossene Frage kann ein Gespräch ins Stocken kommen oder zu einem Ende, da die Antwortmöglichkeit eingeschränkt ist.</li> </ul> <p><b>Tipp:</b> Wenn das nicht Ihre Absicht ist, aktivieren Sie das Gespräch wieder, indem Sie eine offene Frage stellen.</p>
<b>Alternativfrage</b>	
<b>Einsatz</b>	<b>Gefahr</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Wahlmöglichkeiten eingrenzen, um zum Beispiel zu einem Gesprächsabschluss zu gelangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alternativfragen können einschränkend wirken (z. B. wenn zu Beginn das Bedürfnis noch nicht abgeklärt ist)</li> <li>■ Der Gesprächspartner könnte dies als Manipulationsversuch werten</li> </ul>
<b>Suggestivfrage</b>	
<b>Einsatz</b>	<b>Gefahr</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Antwort des Gesprächspartners steuern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suggestivfragen sind stets manipulativ</li> </ul>
<b>Hypothetische Frage</b>	
<b>Einsatz</b>	<b>Gefahr</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mit dem Gesprächspartner andere durchaus mögliche Szenarien oder Optionen durchdenken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zu viele hypothetische Fragen wirken unseriös</li> <li>■ Das Gegenüber könnte denken, Sie würden nicht ernsthaft versuchen, das Gespräch voranzubringen</li> </ul>
<p>Diese Checkliste steht Ihnen unter <a href="http://postfinance.ch/ku">postfinance.ch/ku</a> zur Verfügung.</p>	

# «Nachverhandeln liegt mir nicht.»

## Kunz Martin Schreinerei GmbH



**Unternehmen und Sitz** Kunz Martin Schreinerei GmbH, Ostermundigen, kunzschreinerei.ch

**Branche, Tätigkeit** Schreinerei

**Gründung** 1999

**Anzahl Mitarbeitende** 6 inklusive 2 Lehrlinge

**Ziel** Weiterhin auf solider Basis arbeiten

*Martin Kunz betreibt seit 17 Jahren eine Schreinerei. Verhandlungen über den Preis gehören bei ihm zum täglichen Geschäft. Im Interview erklärt er, wie er seinen Kunden entgegenkommt. Rabatte ohne Gegenleistung sind es in aller Regel nicht.*

**Herr Kunz, wer sind Ihre Kunden?**

→ Rund 70 Prozent der Aufträge kommen via Immobilienverwaltungen und über grosse Firmen wie SBB, Bernmobil oder die FINMA. Die anderen 30 Prozent stammen von Privatpersonen.

**Wodurch hebt sich Ihre Schreinerei von der Konkurrenz ab?**

→ Viele Schreinereien haben sich auf ein Gebiet spezialisiert – wir sind bewusst Generalisten geblieben. Wir realisieren

«Ich offeriere so realistisch, dass die Preise nach getaner Arbeit nicht gegen oben korrigiert werden müssen.»

**Martin Kunz, Geschäftsführer der Kunz Martin Schreinerei**



«Es gibt unterschiedliche Typen von Kunden, die verschiedene Bedürfnisse haben. Entsprechend gehe ich bei Verhandlungen auch unterschiedlich auf sie zu.»

alles, was mit Holz zu tun hat – und kümmern uns auch gerne um kleine Aufträge. Wir täfern, bauen Küchen, Trennwände und Türen ein, fertigen Möbel an, erledigen Reparaturen und verlegen Böden. Nur zwei Sachen machen wir nicht: Häuser und Treppen. Eine besondere Stärke haben wir im Türsegment entwickelt.

#### Wie häufig führen Sie mit Ihren Kunden Preisdiskussionen?

→ Der Preis spielt für die Kunden selbstverständlich eine zentrale Rolle. Wenn wir eine Offerte schreiben, rechnen wir realistisch und offerieren ein Angebot, das unserem Qualitätsbewusstsein entspricht. Ist dies dem Kunden zu teuer, sprechen wir mit ihm mögliche Varianten mit den Vor- und Nachteilen durch.

#### Haben Sie dazu ein Beispiel?

→ Bei einer Türe können eventuell ein dünneres Türblatt, ein Ein-Punkte- statt eines Drei-Punkte-Verschlusses oder ein günstigeres Scharnier gewählt werden. Häufig entscheidet sich der Kunde am Schluss dann doch für die bestmögliche Qualität.

#### Und bei ganz hartnäckigen Kunden, denen der Preis partout zu hoch ist?

→ Dort frage ich nach, womit der Kunde den Preis vergleicht. Und dann ist es an mir, ihm die Unterschiede zu erklären. Und wie gesagt ihn auf Alternativen aufmerksam zu machen.

#### Waren Sie bei Offerten schon immer so klar?

→ Nein. Am Anfang haben wir einfach gewerkelt – und am Schluss gemerkt, dass wir mit dem Preis nicht rauskommen. Da ich nichts weniger gern mache als nachkassieren, habe ich schnell Wert auf klare, verbindliche Offerten gelegt. Heute weiss unsere Kundschaft: Wenn die Schreinerei Kunz 4000 Franken veranschlagt, sind es auch 4000 Franken – ausser es kommen nachträglich Zusatzwünsche des Kunden hinzu.

#### Wie steigen Sie jeweils in eine Verhandlung ein?

→ Ich versuche stets herauszufinden, mit was für einer Person ich es zu tun habe. Ist es eher ein Zahlen-Daten-Fakten-Mensch? Oder eine gesellige Person? Oder ein Machertyp, der es eilig hat? Entsprechend hole ich die Person ab. Während ich einen eher «geselligen» Ver-

handlungspartner auf ein persönliches Gespräch in den Showroom einlade, kontaktiere ich den Zahlen-Daten-Fakten-Partner nur per Mail und unterbreite ihm eine detaillierte Offerte. Und den Machertypen versuche ich mit möglichst schnellen Reaktionszeiten und klaren Angaben zufriedenzustellen.

#### Welches war bis jetzt Ihr spannendster Auftrag?

→ Wir konnten eine Sicherheitstür nach Abu Dhabi liefern. Der Auftrag kam über einen Metallbauer zu uns, der das Gesamtprojekt verantwortete.

#### Wohin steuern Sie Ihren Betrieb in den nächsten Jahren?

→ Wir möchten personell nicht mehr weiter wachsen. Die Grösse ist für uns optimal. Statt einer Umsatzsteigerung streben wir eine Gewinnsteigerung an. Dazu analysieren wir, was wir an Infrastruktur wirklich brauchen und was nicht. So habe ich bereits vor acht Jahren für CNC-Fräisungen einen Kooperationspartner beigezogen, anstatt diese Leistung selber anzubieten. Und wir fahren mit dieser Lösung nach wie vor sehr gut. Unser Credo ist: Wir bieten alles an, aber machen nicht alles selber.

# Profitable Preisverhandlungen – eine Frage des Kopfs

**Franziska Brandt-Biesler**

*Viele, die verkaufen müssen, empfinden die Preisverhandlung als die schwierigste Phase des Verkaufsprozesses. Dabei werden die meisten Fehler im Kopf gemacht. Die richtige Strategie ist es deshalb, seine Haltung gegenüber Preis und Wert zu überdenken und verhandeln zu lernen.*

Ob Euroverfall, Internationalisierung oder Informationsvielfalt den Ausschlag geben, ist nicht eindeutig zu sagen. Spürbar ist jedoch, dass immer mehr verhandelt wird. Immer häufiger fragen Kunden: «Können Sie mit dem Preis noch etwas machen?» Bei vielen, die verkaufen, löst diese Frage Emotionen aus. Doch Angst, Ärger oder gar Ablehnung sind keine guten Berater, wenn es darum geht, sein Angebot profitabel zu verkaufen.

Warum aber ist es so herausfordernd, am Ende eines Verkaufsgesprächs den Wert seines Angebots zu behaupten und den kalkulierten Preis durchzusetzen? Für viele scheint in dieser Phase der Preis die ausschlaggebende Rolle zu spielen. Scheinbar steht und fällt nun alles mit dem richtigen Nachlass. Gibt man zu wenig, ist der Auftrag möglicherweise weg. Zu viel Rabatt gefährdet die Wirtschaftlichkeit. Der Preis ist aber längst nicht so entscheidend wie angenommen.

## Welche Rolle spielt der Preis?

Nur selten spielt der Preis allein die ausschlaggebende Rolle in einer Kaufentscheidung. Vielmehr haben potenzielle Kundinnen und Kunden schon

viele Vorentscheidungen getroffen, wenn sie zur Preisverhandlung übergehen. Sie haben geprüft, ob das Produkt oder die Dienstleistung die gewünschten Kriterien und die Erwartungen erfüllt. Und sie haben sich bereits einen Eindruck von der Vertrauenswürdigkeit des Gesprächspartners verschafft.

**Beispiel:** Wer ein Auto kaufen will, überlegt sich einen ganzen Katalog von Kriterien, die erfüllt werden müssen: Wofür wird das Auto genutzt? Welche Leistung muss es bringen? Welche Ausstattung muss es haben? Und auch der Anbieter muss bestimmte Kriterien erfüllen. Natürlich gibt es auch einen Preisrahmen für das Wunschauto. Die Prüfung der Angebote findet immer auf Basis all dieser Kriterien statt. Erst wenn alle oder möglichst viele Wunschkriterien erfüllt sind und eine Vorauswahl getroffen wurde, beginnt die Phase der Preisverhandlung.

**Es gibt nicht den richtigen Preis.** Was aber ist der richtige Preis für ein Produkt? Obwohl ein Paar Schuhe an bester Zürcher Lage vielleicht etwas mehr kostet als in einem Designer-Onlineshop, findet es Abnehmer. Manche Kunden sind bereit, für das Käuferlebnis zu bezahlen. Noch schwieriger wird die Preisbewertung, wenn Know-how verkauft wird. Es gibt Coaches, die für 100 Franken die Stunde arbeiten, andere, die 500 Franken fordern. Sind die teuren Coaches immer so viel besser als die günstigen? Ein hoher Preis kann im unübersichtlichen Markt sogar ein Kriterium für Qualität sein: Was teuer ist, muss scheinbar gut

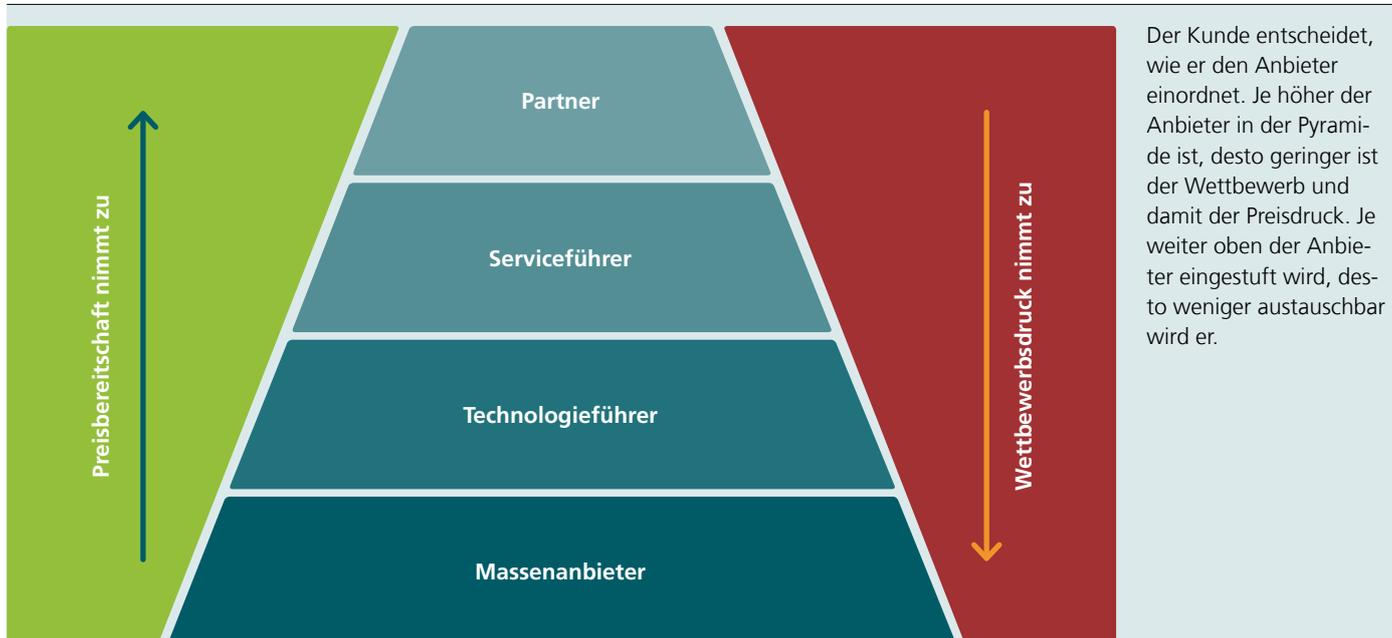
**tipp**

**Spiel statt Furcht**

↓  
Manche Menschen fürchten sich regelrecht vor Preisverhandlungen. Dagegen hilft ein neues inneres Bild: Preisverhandlungen sind eigentlich nur ein Spiel. Denn der Kunde könnte den Preis ja auch einfach so akzeptieren. Stattdessen geht es um Macht, Gewinn und darum, Grenzen zu testen. Wer es schafft, sich darauf einzulassen, ohne die eigene Preis-Schmerzgrenze zu überschreiten, kann sogar eine Menge Spaß haben. Neinsagen ist bei diesem Spiel jederzeit möglich.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 08 Wert des Anbieters aus Sicht des Kunden



sein, sonst würden andere ja nicht so viel dafür bezahlen. Deshalb hat ein teurer Architekt möglicherweise mehr Zulauf als ein sehr günstiger.

**Den «Preiswert» beurteilt der Kunde.** Ein und dasselbe Produkt wird von Kunden unterschiedlich bewertet – abhängig davon, wie er es nutzt. **Beispiel:** Der Manager des Golfplatzes Immergrün benötigt Sand für die Pflege des Rasens. Sand ist ein Massenprodukt und könnte stets über den Preis eingekauft werden. Doch der Golfplatzmanager hat aus seinen Fehlern gelernt. Nur sein jetziger Anbieter schafft es, den Sand mit einem Fahrzeug anzuliefern, das auf dem engen Gelände ohne Schäden zu rangieren ist. Alle anderen Lieferanten kamen wiederholt mit grossen Lastwagen und verwüsteten die Landschaft. Service spielt also in diesem Fall eine grössere Rolle als der Preis.

Generell lassen sich Lieferanten aus Sicht des Kunden in vier Kategorien einordnen (siehe Abbildung 08):

- 1. Massenanbieter.** Sie liefern austauschbare Produkte. Nur der Preis zählt.
- 2. Technologieführer.** Sie bieten einen technischen Vorteil, den der Kunde braucht und für den er zahlt.
- 3. Serviceführer.** Sie richten sich mit ihren Serviceleistungen auf den Kunden ein. Auch hier zählt nur, was für den Kunden relevant ist.
- 4. Partner.** Sie bilden die Spitze der Pyramide. Sie helfen dem Kunden nicht nur in ihrem Spezialgebiet, sondern können anderweitig wertvolle

Unterstützung bieten. So wird aus einem klassischen Kunden-Lieferanten-Verhältnis eine Geschäftspartnerschaft, die nur schwer zu ersetzen ist. Wer mit seinem Partner schon einige Eisen aus dem Feuer geholt hat, wechselt nicht einfach für einen Preisnachlass zum nächsten Lieferanten.

Je höher in der Pyramide ein Anbieter aus Sicht des Kunden ist, desto weniger spielen Preis und Wettbewerb eine Rolle. Wer also preisstabil verkaufen will, muss mindestens auf die zweite Stufe kommen. Für kleine Unternehmen bedeutet dies, Kunden zu finden, die die eigenen Stärken und Vorteile auch wirklich benötigen. Zunächst müssen Zielgruppe, Positionierung und Preisgestaltung zusammenpassen. Dann erst kommt das Verhandlungsgeschick ins Spiel.

**Stabile Preise, hohe Glaubwürdigkeit.** Bei Preisverhandlungen gilt: Jeder Preisnachlass kann Glaubwürdigkeit kosten. Angenommen Schreiner Müller will eine Bandsäge kaufen. Er bittet den Anbieter seiner Wahl um eine Offerte und bekommt die Maschine für 20 000 Franken angeboten. Müller ist ein harter Verhandlungspartner und schafft es, den Maschinenhändler um 30 Prozent herunterzuhandeln. Wie glaubwürdig war nun das erste Preisangebot? Was wäre gewesen, wenn Müller nicht hartnäckig nachgefragt hätte? Hätte er dann zu viel gezahlt? Und mit welcher Erwartung wird Müller das nächste Mal anfragen, wenn er etwas braucht? Den Händler hat dieser Preisnachlass nicht nur Marge, sondern vor allem auch Reputation gekostet.

## exkurs

### Unterschiedlich verhandeln mit Privatkunden und Firmenkunden



Im Privatkundenbereich gelten etwas andere Regeln als im Firmenkundenverkauf. Während es in Firmen absolut üblich ist, zu verhandeln, tun Privatkunden dies nur selten und nur in bestimmten Branchen. Entsprechend anders ist auch die Erwartungshaltung. Privatleute, die verhandeln, testen meist nur die Standhaftigkeit des Verkäufers. Am besten funktionieren im Business-to-Consumer-Verkauf festgelegte Regeln und Rabattstufen. Für die gute Laune der Kunden eignen sich ab und zu kleine (Treue-) Geschenke und Zugaben.

Abbildung 09 Preiswaage



Die Preiswaage zeigt, dass Preis und Wert des Angebots aus Sicht des Kunden mindestens ausgewogen sein müssen. Optimal ist, wenn der Kunde den Wert der Lösung höher bewertet. Für den Verhandlungsprozess bedeutet das: Erst muss der Kunde grundsätzlich überzeugt sein und dies bestätigen, dann erst beginnt die Preisverhandlung.

### Die zehn häufigsten Fehler bei Preisverhandlungen

Generell lassen sich einige Hauptfehler benennen, an denen Preisdiskussionen immer wieder scheitern. Hier die zehn teuersten.

**1. Kopfkino.** Die grösste Rolle in Preisverhandlungen spielt das Kopfkino des Anbieters. Angefangen mit den Vorstellungen über die finanziellen Möglichkeiten des Kunden: «Das kann oder will der sowieso nicht bezahlen.» So enthielt eine Bildereinrahmerin ihren Kunden die hochwertigste Verglasung vor, weil diese fünfmal so teuer ist wie herkömmliches Glas. Die Kunden lernten deshalb die beste Lösung nie kennen. Heute traut sie sich das hochpreisige Glas als Erstes anzubieten und die Kunden entscheiden sich meistens dafür. Weitere hinderliche Gedanken sind: «Das zahlt in unserer Branche niemand.» Diesen Satz kann man durch viele andere Aspekte wie «in unserer Region» oder «in diesen Zeiten» variieren. Wahr wird er dadurch noch lange nicht. Besonders teuer wird es bei: «Wenn der Kunde nach einem Rabatt fragt, muss er auch einen bekommen.» Kunden, die dreimal fragen, erhalten dadurch oft dreimal einen Nachlass. Nach dem ersten Zugeständnis nein zu sagen, funktioniert aber meistens genau so gut und kostet weniger Geld.

**2. Verhandeln ohne Alternative.** Nur, wer eine Alternative hat, kann auch souverän verhandeln. Firmen dürfen nicht auf jeden einzelnen Kunden

angewiesen sein, sonst ist die Preisverhandlung aussichtslos. Nur wer es sich leisten kann, einen Kunden abzulehnen, wenn dieser nicht anständig zahlen will, hat eine Chance auf anständige Margen. Das bedeutet, dass die erste Aufgabe jedes Unternehmens ist, für genug Nachfrage zu sorgen. Falls die Kunden nicht von alleine kommen, ist Akquise angesagt. In kleinen Firmen ist das oft Chefsache. Wenn der Chef nicht vertriebsstark genug ist, müssen Mitarbeiter oder Dienstleister damit betraut werden. Sonst werden Preisverhandlungen existenziell und Aufträge dadurch häufig unrentabel.

**3. Zu früh in die Preisverhandlung.** Wenn Kunden bereits verhandeln, bevor sie sich ein vollständiges Bild über das Angebot gemacht haben, steht der Preis in ungünstigem Verhältnis zum Nutzen. Deshalb ist es wichtig, Preisdiskussionen so lange zu vermeiden, bis der Kunde angebissen und eine Vorentscheidung getroffen hat. Erst wenn Preis und Wert sich ausgewogen anfühlen, kann der Käufer den Preis in ein angemessenes Verhältnis setzen (siehe Abbildung 09). Gegebenenfalls kann der Verkäufer nachhaken: «Mal abgesehen vom Preis, ist das Klavier für Sie grundsätzlich das richtige?» Bei einem ja kann die nächste Phase – die Diskussion über das Finanzielle – starten.

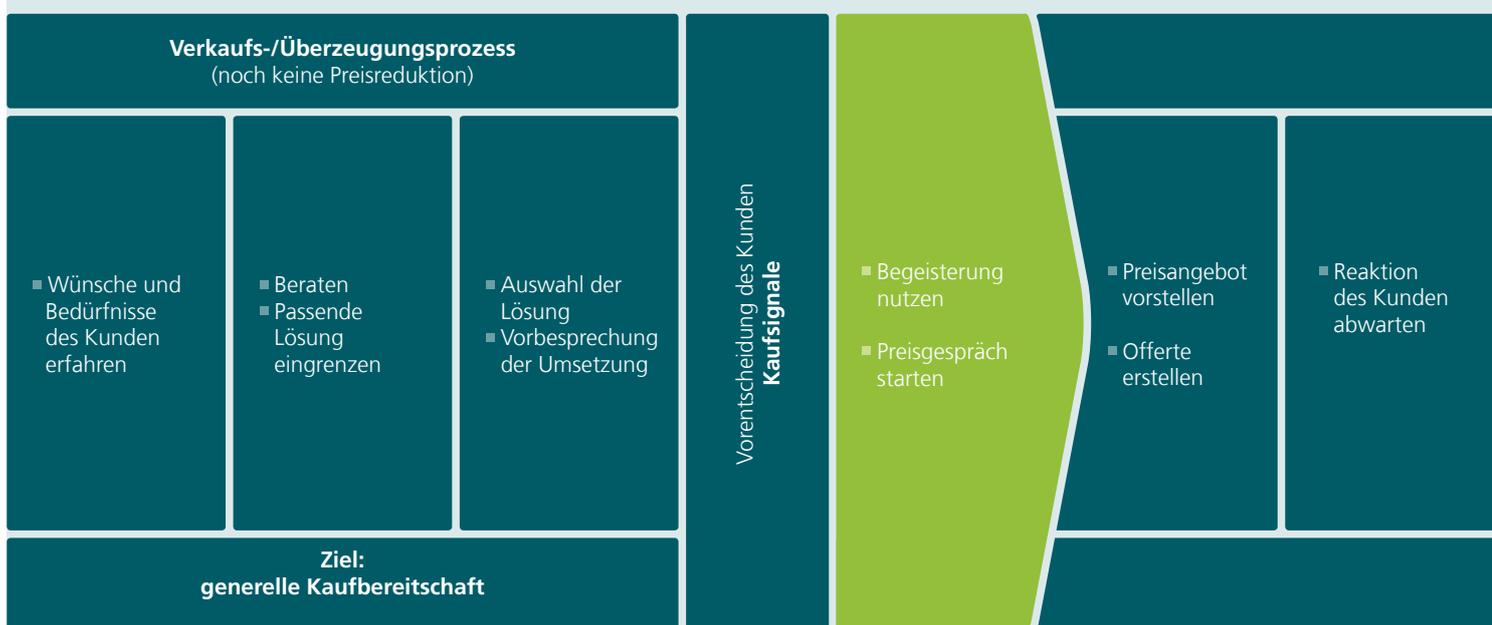
**4. Preisnachlass ohne Begründung.** Zu häufig werden Preisnachlässe einfach so gegeben – nur weil der Kunde fragt. Diese Preisnachlässe kosten Ansehen und Glaubwürdigkeit. Deshalb ist es

**praxis**

**Kreative Lösungen gesucht!**

↓  
Manchmal bringen aussergewöhnliche Lösungsangebote die Verhandlung voran. Beispiel: Ein Unternehmen diskutierte mit einer Beraterin im Rahmen eines möglichen Auftrags um 500 Franken Rabatt. Die Beraterin bat den Geschäftsführer, drei Empfehlungen an seine Geschäftspartner abzugeben, um sich so seinen letzten Preisnachlass zu verdienen. Der Deal wurde besiegelt. Mit etwas Bedenkzeit und Fantasie lassen sich ungewöhnliche Ideen entwickeln, die für beide Verhandlungsparteien Vorteile bieten und letzte Preisdiscrepanzen lösen.

Abbildung 10 Vom Verkaufs- und Überzeugungsprozess zur Preisverhandlung



wichtig, Rabatte zu begründen. Ein Gerät aus dem Vorjahr kann günstiger angeboten werden. Auch ist es nachvollziehbar, wenn Lagerware im Preis reduziert wird. Kleine Macken oder minimale Nachteile dürfen ebenfalls zu einer Vergünstigung führen. Das ist gegenüber dem Kunden nur fair. Ein weiterer Aufhänger sind Gegenleistungen des Kunden. Wenn dieser selbst abholt, spart er die Lieferkosten. Nimmt der Kunde statt fünf Paletten Material gleich zehn ab, bekommt er einen Mengenrabatt. Erklärt er sich bereit, als Referenzkunde zur Verfügung zu stehen oder Vorführungen in seinen Räumen zuzulassen, rechtfertigt das ebenfalls einen besseren Preis. Oft lassen sich betriebswirtschaftlich nachvollziehbare Gründe finden, um einem Kunden entgegenzukommen. Manchmal geht es aber auch nur um einen Vorwand, um trotz Nachlass glaubwürdig zu bleiben.

**5. Unpassendes Entgegenkommen.** Viele Anbieter reagieren schon mit einem Nachlass, bevor sie verstehen, warum der Kunde gefragt hat. Dabei gibt es vielfältige Ursachen für ein «zu teuer». Es kann sein, dass es ein günstigeres Vergleichsangebot gibt. Vielleicht ist aber auch das Budget begrenzt und das Angebot sprengt diesen Rahmen. Oder der Kunde hatte einfach eine andere Erwartungshaltung und ist vom Preis überrascht. Schon diese drei Beispiele zeigen, dass die Strategie nicht immer gleich sein kann. Auf einen Preis einwand eines Kunden sollte also erst einmal eine Nachfrage folgen: «Womit vergleichen Sie?», «Was ist der Hintergrund Ihrer Frage?» oder «Wo-

rum geht es Ihnen, wenn Sie nach einem Nachlass fragen?». Die Antwort bringt Klarheit über die passende Strategie.

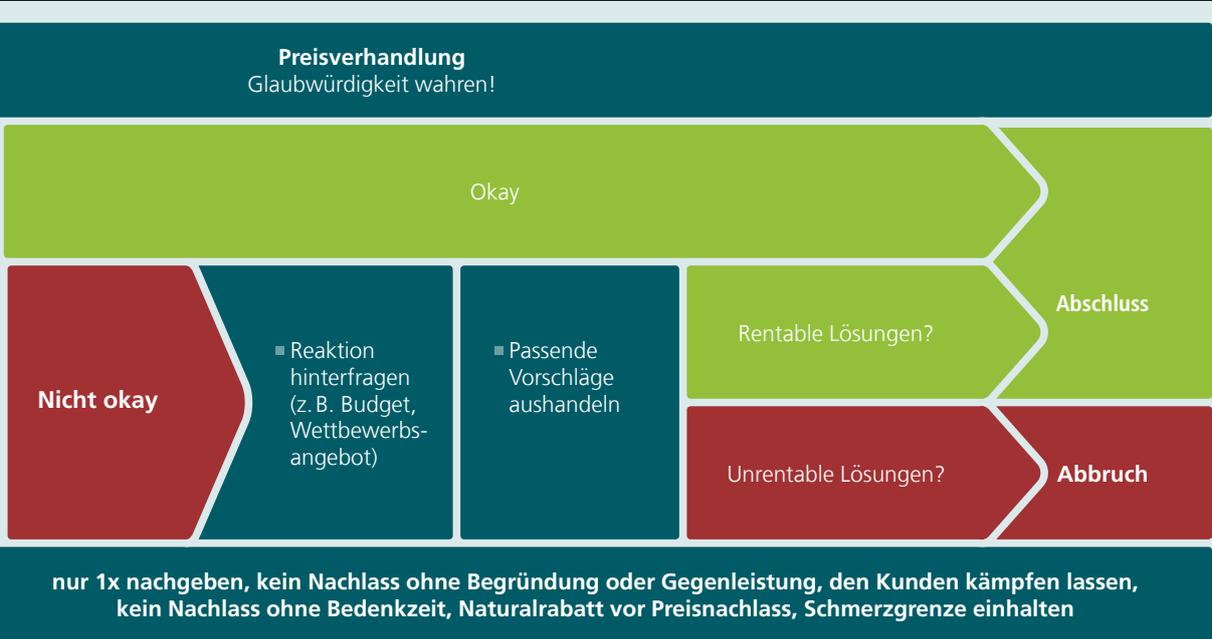
**6. Übereilte Entscheidungen.** Oft passieren Fehler in Preisverhandlungen aus Zeitdruck. Dabei ist dieser in aller Regel selbstgemacht. Kein Kunde kann den Anbieter zwingen, über einen Rabatt sofort zu entscheiden. Dennoch fühlen sich die Verhandelnden oft unter Druck gesetzt, gleich eine Antwort zu geben. Dadurch entstehen Fehler wie zu hohe Nachlässe oder ungünstige Konditionen. Eine kurze Unterbrechung des Gesprächs oder eine Vertagung sorgen für Bedenkzeit. Und nach reiflicher Überlegung sind dann vielleicht elegantere Wege möglich, etwa ein **Naturalrabatt**.

**7. Unflexible Vorschläge.** Auf eine Rabattnachfrage nur mit einem günstigeren Preisangebot zu antworten, ist aus bisher bereits genannten Gründen ungünstig. Dabei gibt es viele andere Möglichkeiten, einem Kunden entgegenzukommen. Der erwähnte Naturalrabatt ist eine solche Möglichkeit. Oder das Anbieten eines Zubehöropakets, einer Schulung oder eines Gratiservices. Gleichzeitig sind solche Möglichkeiten oft wirtschaftlich sinnvoller, weil sie mit geringeren Eigenkosten verbunden sind. Der Fantasie sind kaum Grenzen gesetzt. Die beste Vorbereitung auf solche Verhandlungen ist das Erstellen einer Liste mit möglichen Vorschlägen. Diese können dosiert eingesetzt und individuell auf den Kunden zugeschnitten werden.

**exkurs**

**Achtung Wut-Falle**

↓  
Manche Menschen werden wütend, wenn Kunden anfangen, zu verhandeln. Sie empfinden die Frage nach einem Rabatt als unverschämt. Dabei ist es heutzutage durchaus ratsam, Preise nicht einfach so zu akzeptieren. Viele Firmen kalkulieren in zwischen einen Aufschlag ein, um Verhandlungsmasse zu haben. Wer nicht fragt, zahlt drauf. Um sich vor den eigenen Emotionen zu schützen, hilft ein neues Denkmuster: Der Kunde hat das Recht zu fragen. Und der Anbieter kann selbst entscheiden, wie er antwortet.



Der Gesprächsablauf verdeutlicht, dass der Kunde zunächst von der Lösung überzeugt sein muss, bevor er ein Angebot erhält und bevor die Preisverhandlung beginnt. In der Verhandlung suchen Anbieter und Kunde, wenn nötig gemeinsam, nach einer Lösung für Preisprobleme. Ist das Ergebnis für beide Seiten rentabel, erfolgt der Abschluss.

**8. Dem Kunden etwas schenken.** Kunden, die verhandeln, tun dies nur zum Teil aus wirtschaftlichem Interesse. Insbesondere harte Verhandlungspartner feilschen auch, weil sie gewinnen möchten. Bekommen sie ohne grossen Kampf, was sie wollen, sind sie trotzdem nicht zufrieden. Sie möchten den Gegner bezwingen. Sie wollen sich ihren Sieg verdienen. Deshalb ist es wichtig, jedes Zugeständnis «teuer» zu verkaufen. Jeder gegebene Franken muss spürbar weh tun. Und in der Realität tut er das ja auch. Je mehr der harte Verhandlungspartner kämpfen musste, desto wertvoller ist jeder Nachlass. Der Kunde gibt sich so erfahrungsgemäss mit weniger zufrieden und hat trotzdem ein gutes Gefühl.

**9. Immer wieder nachgeben.** Gerade professionelle Verhandlungspartner wie Einkäufer handeln oft so lange, bis sie ein eindeutiges Nein hören. Sie wollen die Schmerzgrenze herausfinden. Bei nachgiebigen Verkäufern kann sich so eine Verhandlung in die Länge ziehen. Das ist für alle Beteiligten mühsam. Optimal ist eine einzige Verhandlungsrunde, in der sämtliche Möglichkeiten ausgelotet und ein finales Angebot gemacht wird. Dieses ist dann nicht mehr verhandelbar.

**10. Schlechte Vorbereitung.** Der häufigste und wahrscheinlich teuerste Fehler ist schlechte Vorbereitung. Anbieter gehen ohne klare Schmerzgrenze in die Verhandlung und sind damit schnell zu überlisten. Ebenso fatal ist der fehlende Überblick über die Konditionen. Der Kunde kann an vielen Punkten wie Zahlungs- und Lieferkonditionen, Serviceleistungen usw. etwas herausholen. Der Abschluss wird so für den Lieferanten unrentabel, weil viele Zusatzkosten entstehen. Eine angemessene Verhandlungsvorbereitung bezieht sich vor allem auf vier Aspekte (siehe auch Checkliste):

- a) Angebot und Produkte
- b) beteiligte Personen
- c) wirtschaftliche Daten und Konditionen
- d) Verhandlungsstrategie

**Fazit**

Fehler bei Preisverhandlungen können ein Kleinunternehmen schnell teuer zu stehen kommen. Lassen Sie sich also nicht unter Druck setzen, wenn Sie der nächste Kunde um einen Preisnachlass bittet. Überlegen Sie sich in Ruhe eine Möglichkeit, um ihm entgegenzukommen. Es lohnt sich.

**Checkliste: Preisverhandlungen**

**Bereiten Sie sich auf Preisverhandlungen sorgfältig vor, indem Sie sich über folgende Aspekte klar werden.**

**Angebot und Produkte**

- Welche Bedeutung hat die Lösung für den Kunden?
- Welche Alternativen hat der Kunde zur angebotenen Lösung?
- Welches sind die wichtigsten kundenspezifischen Argumente für die Lösung?
- Wie passt das Angebot zur Vorstellung des Kunden?
- Welche Einwände sind zu erwarten und welche Antworten habe ich darauf?

**Wirtschaftliche Daten und Konditionen**

**Bei welchen der folgenden Punkte ist von meiner Seite eine Verhandlungsbereitschaft vorhanden? Und bis zu welcher Schmerzgrenze?**

- Umfang, Menge, Ausführung
- Preis, Preisspanne und Schmerzgrenze
- Zahlungskonditionen
- Lieferkonditionen
- Zusatzangebote wie Services, Dienstleistungen, Zubehör, Ersatzteile usw.
- Vertragsdauer
- Weitere verhandelbare Elemente (sammeln und bewerten)

**Beteiligte Personen**

- Welche Funktionen haben die beteiligten Personen im Unternehmen?
- Welche Rolle spielen sie im Entscheidungsprozess?
- Wie ist erwartungsgemäss ihre Strategie bei der Preisverhandlung?
- Welche Bedürfnisse haben die Verhandlungspartner (z. B. siegen müssen, Harmonie)?
- Wie ist das Verhältnis der Beteiligten untereinander?
- Wie ist die Einstellung der Beteiligten zur Lösung?
- Welche individuelle Überzeugungsstrategie werden die beteiligten Personen verfolgen?

**Strategie bei Preisverhandlungen**

- Welche Ziele setze ich mir bei der Preisverhandlung?
- Welche eigenen Interessen verfolge ich?
- Welche Haltung nehme ich ein?
  - offen und transparent oder
  - diskret und taktisch?

**Tipp:** Offene und transparente Strategien bringen in der Regel bessere Verhandlungsergebnisse.
- Welches sind die zu klärenden Punkte?
- Welche Konflikte oder Widerstände sind zu erwarten und welche Lösungsstrategien habe ich?
- Was sind die Alternativen zum gewünschten Ergebnis (Plan B)?
- Wie sind der Rahmen und das Setting der Verhandlung?

# «Beim Verkaufen stellen wir sehr viele Fragen.»

## Fixieshop



**Unternehmen und Sitz** Fixieshop, Basel, [fixieshop.ch](http://fixieshop.ch)

**Branche, Tätigkeit** Verkauf von Trendvelos mit hohem Qualitätsanspruch

**Gründung** 2013

**Anzahl Mitarbeitende** 3 Vollzeit- und 2 Teilzeitangestellte

**Ziel** Marktanteil behalten und sich in der Nische der Trendvelos weiterhin behaupten

*Der Fixieshop in Basel setzt auf trendige Fahrräder und persönliche Beratung beim Velokauf. «Das Wichtigste und zugleich Schwierigste beim Verkaufen ist es, die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu erforschen», sagt Geschäftsinhaber Reto Lüscher.*

Das kleine Fixieshop-Universum an der Mülhauserstrasse 100 in Basel besteht aus einem Büro mit Schaufensterfront, drei ausgebauten Garageboxen sowie einem Innenhof mit einer Lounge. Hier verpacken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die online bestellte Ware, reparieren und montieren Fahrräder und hier beraten sie auch die Kundinnen und Kunden. «Ich habe das Geschäft 2013 gegründet und damit mein Hobby zum Beruf gemacht», erzählt Geschäftsinhaber Reto

«Im Verkauf ist es unsere Aufgabe, die Bedürfnisse der Kunden zu erfragen. Dabei ist es auch wichtig, die Preisvorstellungen zu erfahren.»

**Reto Lüscher, Geschäftsinhaber Fixieshop**



«Bei Verhandlungen mit Mitarbeitern ist es zentral, die eigenen Erwartungen klar zu definieren und zu kommunizieren.»

Lüscher, der zuvor als Flugzeugmechaniker arbeitete. Was «berufsbegleitend» und als Onlineshop begann, ist heute ein Kleinunternehmen mit drei Voll- und zwei Teilzeitmitarbeitern.

**Treffende Fragen stellen.** Seine typische Kundschaft umschreibt Lüscher als stilbewusste, urbane Personen, die ein trendiges Fertigvelo suchen oder sich ein individuelles Fahrrad aus Einzelteilen masschneidern lassen möchten. Entsprechend gross ist das Angebot im Fixieshop. Beim Verkauf legt Lüscher Wert auf eine freundliche, individuelle Beratung. «Freundlich heisst, dass wir jeden Kunden mit einem Lächeln begrüßen. Er soll sich willkommen fühlen. Individuell bedeutet, dass wir sehr sorgfältig die Bedürfnisse erfragen.» Zuweilen seien die Wünsche bereits definiert, in andern Fällen jedoch wisse der Kunde noch nicht so richtig, welche Funktionen sein Velo erfüllen soll. «Mit möglichst treffenden und offenen Fragen versuchen wir dies herauszufinden.» Solche Fragen können sein: «Möchten Sie das Velo auch bei Regen nutzen?» Oder:

«Möchten Sie damit auch Ihre Einkäufe transportieren können?» Werden diese Fragen bejaht, braucht das neue Fahrrad zum Beispiel Schutzbleche und ein Körbli. Auch die Frage nach dem Budget gehört dazu. Damit vermeide man spätere Diskussionen um den Preis. «Jedoch machen wir immer auf Alternativen aufmerksam. So zeigen wir auch bei einem kleinen Budget Teile, die zwar höherpreisig sind, aber von der Qualität her längerfristig mehr Freude bereiten», erklärt er.

**Grössere Verhandlungsbasis.** Noch gut erinnern kann sich Reto Lüscher an seine erste Verhandlung als Kleinunternehmer. «Es ging darum, von einem englischen Lieferanten Teile beziehen zu können. Wobei es sich dabei eher um eine Anfrage als um eine Verhandlung handelte. Ich kaufte einfach zum gebotenen Preis ein.»

Erst als er steigende Umsätze vorweisen konnte, hat Lüscher begonnen, bessere Konditionen auszuhandeln. «Jedoch sind die Möglichkeiten in unserer Branche beschränkt», ergänzt er. Bei Verhandlungen versuche er stets, die ei-

gene Position verständlich darzulegen. «Wie zum Beispiel bei Verhandlungen mit ausländischen Lieferanten, die in der Schweiz hohe Margen abschöpfen möchten. Ich zeige auf, was es bedeutet, aus der Schweiz heraus zu wirtschaften, und nenne etwa die hohen Importkosten. Nur wenn das Gegenüber meine Situation kennt, kann eine Lösung gefunden werden, die für beide Seiten stimmt.»

**Erwartungen klar kommunizieren.** Die grösste Herausforderung in Sachen Verhandlungen sei für ihn nach wie vor die Mitarbeiterführung – angefangen von Diskussionen um Arbeitszeiten über Verantwortungsbereiche bis zu Lohnverhandlungen. Um solche Gespräche zu einem guten Ergebnis zu führen, brauche es viele Erklärungen. «Ich versuche ganz genau auszuführen, welches meine Erwartungen sind und mit welcher Gegenleistung ich diese Erwartung entlohnen kann.» Gute Kommunikation ist für Reto Lüscher in allen Verhandlungssituationen ein zentrales Erfolgskriterium – ob im Mitarbeitergespräch, im Einkauf oder im Verkauf.

# Schwierige Verhandlungssituationen meistern

Ruedi Käch

*Kleinunternehmen befinden sich oft in Verhandlungssituationen, bei denen vermeintlich allein die Machtverhältnisse ausschlaggebend sind. Mit der richtigen Vorbereitung und einer passenden Reaktion wird vieles möglich, was auf den ersten Blick aussichtslos scheint.*

Nicht immer laufen Verhandlungen – also Prozesse, bei denen zwei oder mehrere Personen einen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Interessen suchen und zu einem einvernehmlichen Ergebnis gelangen möchten – reibungslos und konfliktfrei ab. Zu schwierigen Verhandlungen kann es aus folgenden Gründen kommen:

**Komplexe Verhandlungsstruktur.** Je mehr Personen an einer Verhandlung teilnehmen, desto schwieriger wird es, ein einvernehmliches und von allen akzeptiertes Ergebnis zu erzielen. Überlegen Sie sich also stets, wie sich Ihre Interessen von möglichst wenigen Personen vertreten lassen.

**Zu enger Verhandlungsspielraum.** Jede Verhandlung braucht Spielraum. Falls dieser gering oder kaum vorhanden ist, wird die Verhandlung schwierig. Der Verhandlungsspielraum kann durch gegebene Fakten wie Marktpreise, Konkurrenzangebote oder Gesetze beeinflusst sein.

**Die Personen.** Schwierige Verhandlungssituationen sind oft nicht einfach vorgegeben, sie werden von den verhandelnden Personen erzeugt. Wer

nur die **Positionen** der Gegenseite wahrnimmt und die eigentlichen **Interessen** nicht aufzudecken vermag, vermindert die Chancen, einen Konsens zu finden (siehe Abbildung 11). Vieles lässt sich durch eine gute Vorbereitung optimieren. Diese beinhaltet auch, dass man sich Gedanken macht, wie man auf andere zugehen möchte, was man ausstrahlen oder vermeiden will.

## Frühwarnsignale beachten!

Der Erfolg von Verhandlungen hängt nicht zuletzt davon ab, wie man in das Gespräch einsteigt. Wir alle reagieren auf Signale – noch bevor die Verhandlung überhaupt beginnt. Ein gereizter Tonfall, eine spitze Bemerkung, eine fadenscheinige Terminverschiebung, arrogantes Auftreten, ein harziges Telefongespräch oder eine angespannte Mimik und Körperhaltung: Solche Vorzeichen beeinflussen die Verhandlungsatmosphäre, die Beziehungsebene und vor allem den Verhandlungsgegenstand enorm. Öfters wird der Gegenseite im Vorfeld auch schon angetönt, worauf sie sich gefasst machen muss. Es werden Sätze geäussert wie «Damit schon jetzt klar ist, wir werden keinesfalls...» oder «Wir erwarten von Ihnen in jedem Fall...».

All dies wird Einfluss haben auf Ihre eigene Befindlichkeit. Die Folge ist dann in der Regel Unbehagen. Ungute Gefühle sind aber keine gute Basis für eine Verhandlung. Sie verhindern den Aufbau von Vertrauen und die Entwicklung einer tragfähigen Beziehung. Viel Erfolgversprechen-

## tipp

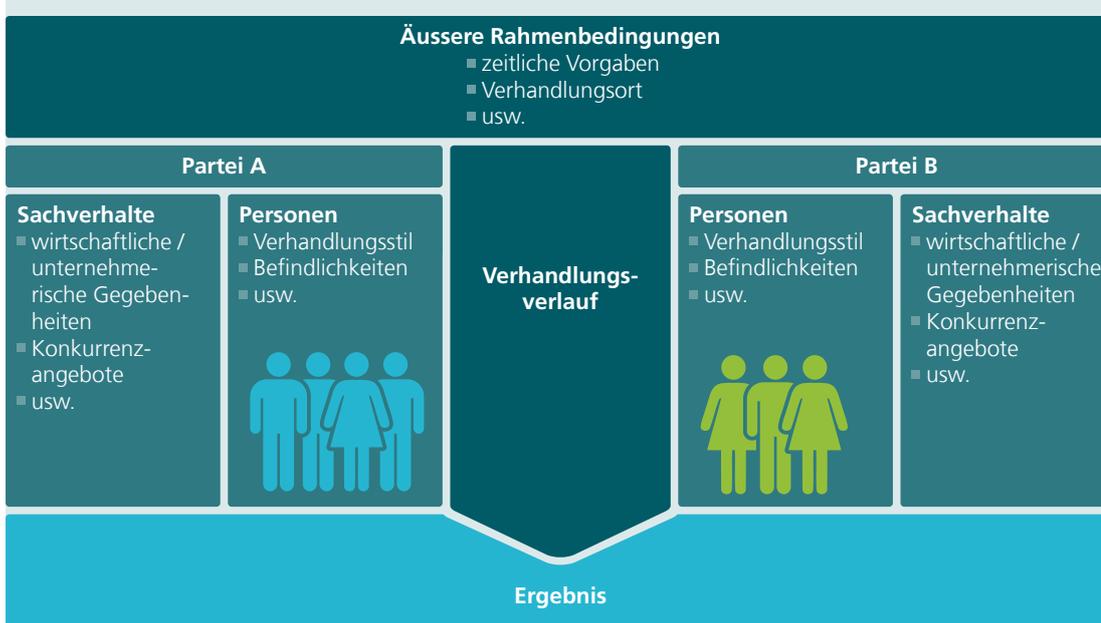
### Wie viele Personen in die Verhandlung schicken?



Es ist wichtig zu wissen, wen und wie viele Personen Sie auf der Gegenseite antreffen. Es ist deshalb sinnvoll, sich auf eine ausgewogene Situation zu einigen und im Voraus zu klären, wer welche Interessen mit welchen Kompetenzen vertreten wird. Klären Sie auch stets das Ziel der Verhandlung mit der Gegenseite: Geht es um eine erste Auslegung oder um einen Abschluss? Wird nur über ganz spezifische Punkte verhandelt oder über das ganze Angebot? usw.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 11 Was auf den Verhandlungsverlauf einwirkt



Sowohl der Verlauf wie das Ergebnis einer Verhandlung werden von Rahmenbedingungen wie zeitlichen und örtlichen Vorgaben, von Sachverhalten wie wirtschaftlichen und unternehmensspezifischen Gegebenheiten oder Konkurrenzangeboten sowie von den Personen mit ihrem Verhandlungsstil und ihren Befindlichkeiten beeinflusst.

Quelle: in Anlehnung an Christian E. Erbacher: «Grundzüge der Verhandlungsführung», Zürich, 2010.

der ist es, die Frühwarnsignale zu nutzen, um sich optimal vorzubereiten. Wie dies geht, zeigt das folgende Beispiel.

**Praxissituation:** Ein Generalunternehmer bezieht von Ihrer Schreinerei regelmässig Einbauschränke. Die Preislage ist für beide Seiten akzeptabel, die Zusammenarbeit funktioniert reibungslos, man kennt sich. Nun wechselt beim Generalunternehmer die Ansprechperson. Der Nachfolger, der sich bei Ihnen meldet, wirkt auf Sie eher arrogant. Er lässt auch durchblicken, dass es an der Zeit sei, vielleicht wieder einmal einen anderen Schreiner zu berücksichtigen. Er möchte sich aber mit Ihnen treffen, um das weitere Vorgehen zu besprechen. Sie sagen zu, sind jedoch frustriert, da aus Ihrer Sicht das Geschäft bis anhin reibungslos verlief und Sie jetzt den Druck spüren, den Auftrag an die Konkurrenz zu verlieren.

**Lösung:** Solche ungunstigen Gefühle werden sich auf die Verhandlung auswirken und die Situation kann für Sie als Lieferanten gefährlich werden. Verhindern Sie dies, indem Sie sich mental vorbereiten und sich fragen, warum die Person arrogant auftritt. Oft ist es «nur» deren kaschierte Unsicherheit, die Angst, Fehler zu machen, der demonstrierte Wille, eigenständig zu handeln usw. Wenn Sie unmittelbar darauf reagieren, nimmt die Konfliktwahrscheinlichkeit zu. Finden Sie stattdessen in der Verhandlung heraus, was hinter der Arroganz steckt. Nehmen Sie sich vor, «die Nuss zu knacken». Sie können nur gewinnen. Verhalten Sie sich bewusst anders als Ihr Gegenüber. Signalisieren Sie: Bis anhin lief alles reibungslos, ich kann etwas bieten und will mit Ihnen arbeiten. Stellen Sie offene Fragen. Ergründen Sie die Interessen der Gegenseite und hören Sie zu. Mit **Ich-Botschaften** beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung, ohne die Beziehung zu belasten.

## Wie reagieren, wenn es schwierig wird?

Wenn eine Verhandlung schwierig wird, benötigt man Know-how, um sie wieder auf einen guten Weg zu bringen. Nachfolgend zeigen wir drei Beispiele von schwierigen Verhandlungssituationen und mögliche Reaktionen darauf.

**1. Eine Verhandlung gerät ins Stocken.** Falls Sie merken, dass eine Verhandlung ins Stocken gerät oder zu scheitern droht, ist der Zeitpunkt gekommen, eine Lösungsalternative ins Spiel zu bringen. Diese muss man vorbereiten und allenfalls gemeinsam am Tisch erarbeiten, damit Sie Ihre Interessen wahren und die der Gegenseite treffen.

Manchmal ist es angezeigt, eine Verhandlung kurz zu unterbrechen, um die Situation zu beruhigen. Indem Sie zum richtigen Zeitpunkt eine **Option** einbringen, vermeiden Sie einen Positionenstreit. Sie erhalten so den Verhandlungsprozess am Leben und behalten die Zügel in der Hand. Sie erweitern zudem den Blickwinkel und generieren neuen Verhandlungsspielraum.

**Praxissituation:** Ein Anbieter, der sich auf besondere Lötverfahren für Leiterplatten spezialisiert hat, verhandelt mit einem Einkäufer aus Frankreich. Der Frankenkurs scheint für einen Abschluss eine unüberwindbare Hürde darzustellen.

**Lösung:** Der Schweizer Unternehmer schlägt Zahlungsmodalitäten über einen längeren Horizont vor und gewährt einen Preisnachlass bei einem mehrstufigen Auftrag. Damit finden die Parteien eine für beide Seiten akzeptable Lösung.

Vermeiden Sie in solchen Situationen auf jeden Fall, darüber zu diskutieren, wer Recht hat – selbst wenn Sie die besseren Karten haben. Initiieren Sie wenn immer möglich den **Wir-Prozess** in Form des Wir-Appells. Damit vermeiden Sie einen Positionenstreit und lenken den Blick unweigerlich auf eine mögliche Lösung. Forschungsergebnisse belegen, wie schwierig es ist, sich dem Wir-Appell zu entziehen.

**2. Eine Partei übt Druck aus.** Druckversuche sind in Verhandlungen häufig. Üben Sie selbst keinen Druck aus und reagieren Sie nicht mit Gegenruck, falls Sie selbst zur Zielscheibe werden. Die Beziehungsebene würde damit schnell strapaziert. Machen Sie einen Schritt zur Seite und stellen Sie hartnäckig Fragen folgender Art: «Was wäre denn aus Ihrer Sicht...?», «Könnten Sie sich auch vorstellen...?», «Wäre es nicht auch möglich...?». Behandeln Sie Druckversuche der Gegenseite wie eine Lösungsvariante, die Sie mit eigenen Vorschlägen anreichern.

**Praxissituation:** Sie haben ein Unternehmen, das Bodenbeläge produziert. Ein Generalunternehmer verhandelt mit Ihnen über eine Lieferung in grösserem Umfang und will von Ihnen nun ultimativ eine Zusage, obwohl Sie noch nicht in allen Punkten einverstanden sind.

**Lösung:** Sagen Sie keinesfalls, das geht nicht. Bejahen und wertschätzen Sie das Angebot der Gegenseite im Grundsatz und erweitern Sie es mit den für Sie zentralen Punkten. Sagen Sie etwa: «Ich glaube, dass wir uns im Wesentlichen gefunden haben. Deshalb schlage ich vor, dass wir uns darauf einigen, dass...» Seien Sie hartnäckig,

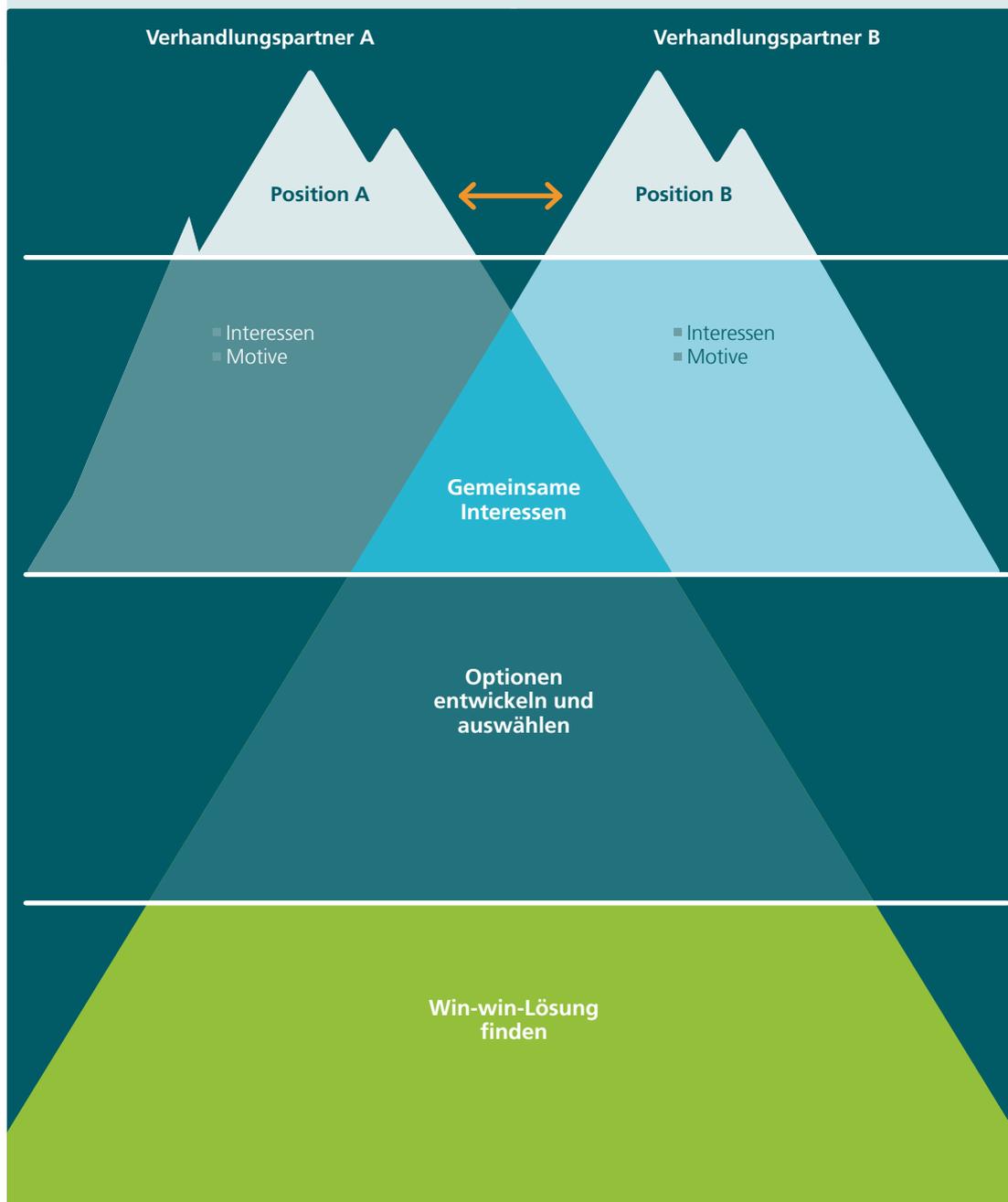
### tipp

#### Körpersprache sagt mehr als tausend Worte



Eine offene, einladende Körpersprache, ein freundlicher Gesichtsausdruck sowie eine wertschätzende Grundhaltung sind enorm wichtige Eisbrecher und Stabilisatoren der Beziehung. Sie bilden ein wesentliches Fundament, das einen grossen Einfluss auf einvernehmliche Ergebnisse hat. Die Körpersprache verrät viel über die Haltung und die Befindlichkeit der Personen.

Abbildung 12 Von Positionen über Interessen zu Optionen – und zur Win-win-Lösung



Positionen sind in der Regel sichtbar. Sie geben jedoch nur sehr selten Einblick in das, was die Verhandlungsparteien wirklich bewegt. Deshalb ist das primäre Ziel eines guten Verhandlungsführers immer, die Interessen der anderen Seite zu erforschen. Denn nur aufgrund von gemeinsamen Interessen kann der Blickwinkel für unerwartete Optionen und Win-win-Lösungen geöffnet werden.

Ein Beispiel: Zwei Bauern streiten sich um eine Quelle. Jeder will die Quelle nutzen (Position). Erst durch das Erfragen der Interessen stellt sich heraus, dass sie das Quellwasser zu unterschiedlichen Zeiten benötigen. Die Option und Win-win-Lösung ist, dass beide Bauern von der Quelle profitieren können. Nämlich dann, wenn sie das Wasser brauchen.

ja sogar stur. Und verbinden Sie Vorschläge mit Fragen. Sie erweitern damit wiederum den Blickwinkel und generieren Verhandlungsspielraum. Bringen Sie unbedingt auch den Wir-Appell ein und lassen Sie die Gegenseite nicht zu früh von der Angel.

**3. Sie beissen auf Granit.** Falls Sie in einer Verhandlung alle Register wie den Wir-Appell oder das Einbringen von Optionen gezogen haben und

immer noch auf Granit beißen, müssen Sie langsam daran denken, was Ihnen bleibt, wenn kein Ergebnis zustande kommt und die Verhandlung scheitert. Es ist wichtig, sich vor jeder Verhandlung mit dieser Möglichkeit auseinanderzusetzen. Die beste Alternative kann nämlich auch aus dem Verzicht auf ein Geschäft bestehen, so dass Sie Ihre Energie stattdessen auf einen anderen Kunden verwenden können. Je besser Ihre beste Alternative ist, desto stärker wirkt Ihre Verhand-

lungsposition, weil Sie nicht mehr auf die Zustimmung der andern Verhandlungspartei angewiesen sind.

**Verhandeln Sie hart – im konstruktiven Sinn!**

Denken Sie in schwierigen Situationen daran, dass sich hart verhandeln und kooperieren nicht ausschliessen. Seien Sie sich auch bewusst, dass kooperieren nicht nachgeben heisst. Ziehen Sie die Gegenseite in den Lösungsprozess mit ein und halten sie diesen so lange wie möglich aufrecht. Das bedeutet hart verhandeln im konstruktiven Sinn. Ein bestmögliches Verhandlungsergebnis stellt sich ein, wenn sowohl der Beziehung als auch den eigenen Verhandlungszielen eine hohe Bedeutung zukommt. Mit einem integrativen Verhandlungsstil lässt sich der vermeintlich beschränkte Kuchen zum Vorteil beider Seiten vergrössern – und es entsteht eine Win-win-Situation. Bleiben Sie dort unnachgiebig, wo Ihre Interessen verletzt würden. Agieren Sie, indem Sie Vorschläge machen und Fragen stellen, um Widerständen oder Einwänden zu begegnen. Wer jedoch unter harten Verhandlungen Unnachgiebigkeit oder das Ausnutzen der eigenen Verhandlungsposition auf Kosten der Gegenseite versteht, verkennt einen wesentlichen Gedanken: Wir reagieren auf angriffiges Verhalten mit Ab- oder Gegenwehr. Wir sind alarmiert und stellen uns auf Kampf ein. Die Resultate sind dann oft dürftiger als geglaubt. Mit Kooperieren hingegen kommen Sie weiter: Erst durch Kooperation entsteht Vertrauen und damit ein guter Nährboden, um eine tragfähige Beziehung für künftige Verhandlungen zu schaffen.

**Fazit**

Jede Verhandlung kann scheitern – schade ist, wenn dies unnötig und aufgrund kleiner, belangloser Details geschieht, die sich summieren. Auch reale Umstände können dazu führen, dass für Verhandlungen kein Spielraum besteht oder dieser auf ein Minimum beschränkt ist. Wer jedoch in der Lage ist, eine Beziehung zu stabilisieren, die Interessen der Gegenseite aufzudecken und zum richtigen Zeitpunkt eine Option einzubringen, wird in vielen Fällen Verhandlungsspielraum schaffen und Lösungen ermöglichen, die auf den ersten Blick nicht denkbar sind.

**Checkliste: Interessen erkennen und Optionen ins Spiel bringen**

**Um schwierige Verhandlungssituationen zu meistern, ist es entscheidend, die Interessen hinter den Positionen zu erkennen und zum richtigen Zeitpunkt Optionen ins Spiel zu bringen. Folgende Tipps helfen dabei.**

**Interessen aufdecken**

- Nehmen Sie die Position der anderen Person (Gegenseite) zur Kenntnis.
- Versetzen Sie sich in die Lage der anderen Person und fragen Sie sich: «Warum könnte diese Person diese Position vertreten?»
- Decken Sie die wahren Interessen der Gegenseite mit offenen Fragen auf. Fragen Sie zum Beispiel «Warum?», «Was?», «Wofür?».
- Stellen Sie fest, wo gemeinsame Interessen bestehen, und betrachten Sie die Gegenseite als Teil der Lösung.
- Machen Sie sich klar, wo Interessenkonflikte (unvereinbare Interessen) vorliegen, und entschärfen Sie diese mit dem Wir-Appell wie z. B. «Wir könnten doch ...», «Und wenn wir ...», «Wir sind doch in der Lage ...».

**Optionen entwickeln**

- Entwickeln Sie mögliche Optionen aufgrund der aufgedeckten Interessen. Mit einer Option erweitern Sie den Blickwinkel beider Parteien und schaffen so neuen Verhandlungsspielraum.
- Entwickeln Sie Optionen wenn möglich vor der Verhandlung und bedenken Sie stets auch die damit verbundenen Konsequenzen. Eine Option lässt sich nicht zurücknehmen (Gesichtsverlust).
- Nehmen Sie sich Zeit, um Optionen zu entwickeln. Oft ist die erste Idee nicht die beste. Öffnen Sie Ihren Horizont, um spannende Alternativen zu finden.
- Denken Sie daran, dass eine echte Option stets die Interessen beider Seiten berücksichtigt.

**Optionen einbringen**

- Bringen Sie eine Option dann ein, wenn eine Verhandlung ins Stocken gerät. Damit agieren Sie, nehmen die führende Rolle ein und behalten die Zügel in der Hand.
- Weisen Sie mögliche Einwände der Gegenseite nicht zurück, sondern versuchen Sie diese in die angestrebte Lösung zu integrieren.
- Bringen Sie Optionen nur sparsam ein. Sie schmälern sonst deren Wirkung.
- Achten Sie genau auf die Reaktion der Gegenseite. Wie sehr ist diese an einer einvernehmlichen Lösung interessiert?

# 10 top Tipps für erfolgreiche Verhandlungen

**01 Schmerzgrenzen festlegen.** Bereiten Sie sich gut auf die Verhandlung vor. Analysieren Sie Ihren Verhandlungspartner. Und legen Sie Ihre Schmerzgrenzen fest. Was sind Ihre Rahmenbedingungen, Forderungen und Zugeständnisse?

**02 Im Rahmen bleiben.** Bewahren Sie in jeder Phase der Verhandlung Ihren Fokus. Lassen Sie sich durch nichts ablenken. Und gehen Sie nicht über Ihre Rahmenbedingungen hinaus.

**03 Vorschläge machen.** Nur Vorschläge bringen eine Verhandlung weiter. Verpacken Sie Ihre Argumente in Alternativen und bringen Sie zum richtigen Zeitpunkt eine Option ein.

**04 Kein Geschäft um jeden Preis.** Akzeptieren Sie, dass eine Verhandlung auch scheitern kann. Sorgen Sie bei einem Abbruch aber in jedem Fall für offene Türen.

**05 Keine Zugeständnisse ohne Gegenleistung.** Machen Sie nur dann Zugeständnisse, wenn Sie eine entsprechende Gegenleistung ausgehandelt haben.

**06 Ruhe bewahren.** Bringen Sie Ihre Anliegen ruhig und gelassen vor und lassen Sie sich auch in hitzigen Situationen nicht zu Äußerungen verleiten, die Sie später bereuen könnten.

**07 Zeitdruck vermeiden.** Wer unter Zeitdruck verhandelt, macht oft falsche Zugeständnisse. Bedingen Sie sich Denkpausen aus, wenn Sie zum Beispiel zur Prüfung eines Angebots zusätzliche Informationen einholen möchten.

**08 Allen Verhandlungspartnern auf Augenhöhe begegnen.** Als Kleinunternehmen ist man zuweilen mit der Situation «David gegen Goliath» konfrontiert. Verhandeln Sie aber auch mit grossen, mächtigeren Partnern wie mit allen anderen – auf Augenhöhe. Bringen Sie Ihre Argumente ein und suchen Sie nach Win-win-Lösungen.

**09 Für etwas verhandeln – nicht gegen jemanden.** Bauen Sie keine Feindbilder auf. Verhandeln bedeutet, seine Ziele zu erreichen – und nicht, jemanden besiegen zu wollen. Achten Sie dazu auf eine Trennung von Person und Sache.

**10 Vorausdenken wie Pokerprofis.** Wie wird der Verhandlungspartner reagieren – und wie kann ich agieren? Seien Sie Ihrem Verhandlungspartner gedanklich immer einen Schritt voraus, indem Sie im Vorfeld und während der Verhandlung «Was-wäre-wenn»-Szenarien entwickeln. Dass steigert Ihre Souveränität.



# Glossar

**Aktives Zuhören.** Das aktive Zuhören ist eine Kommunikationstechnik, mit der der Empfänger einer Nachricht versucht, die Nachricht so zu verstehen, wie sie (vermutlich) bei ihm ankommen soll. Der Empfänger versetzt sich in die Lage des Senders und versucht herauszufinden, worum es dem Sender «wirklich» geht (Absicht). Der Grundgedanke dieser Technik geht auf Carl R. Rogers zurück.

**Asymmetrische Information.** Dies ist ein wirtschaftswissenschaftlicher Begriff und bezeichnet den Zustand, in dem zwei Verhandlungspartner nicht über dieselben Informationen verfügen.

**Doppelfrage.** Bei einer Doppelfrage werden zwei oder mehrere Fragen in einer Frage zusammengefasst. Zum Beispiel: Sind Sie mutig oder sind Sie grosszügig?

**Harvard-Prinzip.** Der Harvard-Ansatz ist die Methode des sachbezogenen Verhandeln. Das dahinterstehende Prinzip formulierte der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher im Jahr 1981 gemeinsam mit William L. Ury im Buch «Getting to Yes». Ziel der Methode ist eine konstruktive und friedliche Einigung in Konfliktsituationen mit einem Win-win-Ergebnis. Die Methode geht über klassische Kompromisse hinaus. Im Vordergrund steht der grösstmögliche beiderseitige Nutzen, wobei über die sachliche Übereinkunft hinaus auch für beide Verhandlungsseiten die Qualität der persönlichen Beziehungen gewahrt bleiben soll.

**Ich-Botschaften.** Im Unterschied zu Du-Botschaften wie «Sie haben ...» oder «Sie sollten endlich ...» schonen Ich-Botschaften die Beziehungsebene, weil sie keinen Urteilscharakter haben, sondern die eigene Wahrneh-

mung beschreiben. Ich-Botschaften wie «Ich habe den Eindruck, dass ...» oder «Sehe ich das richtig ...» lassen die Möglichkeit zu, dass es auch andere Wahrnehmungen gibt und kein Anspruch auf Wahrheit besteht.

**Interessen.** Interessen sind die Beweggründe, die hinter den vordergründigen Positionen stehen. Menschen lassen sich nur über ihre Interessen steuern. Deshalb ist es so wichtig, diese mit offenen Fragen aufzudecken.

**Kaufentscheidung.** Die Kaufentscheidung findet in mehreren Schritten statt. Ein wesentlicher Entscheidungsschritt erfolgt, wenn Produkt und Leistung und Anbieter die relevanten Kaufkriterien des Kunden erfüllen und einen deutlichen Nutzen versprechen. Nur wenn mehrere Angebote vorhanden sind, die diese geforderten bewussten und unbewussten Kriterien erfüllen, kauft der Kunde beim Anbieter mit dem günstigsten Preis.

**Logik.** Unter Logik versteht man die Fähigkeit des exakten folgerichtigen Denkens, des sogenannten deduktiven Denkens. Der griechische Philosoph Aristoteles war einer der Ersten, der über das deduktive Denken nachdachte. Er begründete die Logik als Wissenschaft.

**Naturalrabatt.** Als Naturalrabatt bezeichnet man Nachlässe, die vom Anbieter in Form von Leistungen oder Waren gegeben werden. Dazu zählen zum Beispiel Zubehör, Extraservices oder Warenmuster. Auch Werbegeschenke fallen unter diese Kategorie – wie etwa Sonnenschirme mit Logo als Naturalrabatt eines Getränkeherstellers. Naturalrabatte sind eine Möglichkeit, den Kunden entgegenzukommen, ohne die Glaubwürdigkeit des Preisangebots zu sehr zu gefährden.

**Option.** Eine Option ist eine Lösungsalternative, die den Blick von der «richtigen» Lösung zu weiteren Möglichkeiten lenkt und damit neuen Verhandlungsspielraum schafft. Eine echte Option trifft sowohl die eigenen Interessen wie auch die der Gegenseite. Sie wird dann eingebracht, wenn eine Verhandlung ins Stocken gerät. Allenfalls wird sie während der Verhandlung gemeinsam erarbeitet.

**Positionen.** Die Position ist die sichtbare und gegen aussen getragene Haltung. Drei Personen können beispielsweise eine identische Position vertreten, indem sie sich als Vegetarier bezeichnen. Die Interessen, die zu dieser Haltung führen, sind aber ganz unterschiedlich. Die eine Person macht gesundheitliche Gründe geltend, die andere tierschützende, der dritten schmeckt Fleisch viel weniger als andere Nahrungsmittel.

**Preis.** Der Preis ist der tatsächlich erzielte monetäre Gegenwert eines Produkts oder einer Dienstleistung. Er setzt sich unter Umständen aus mehreren Teil- und Zusatzpositionen (z. B. Maschine, Zubehör, Ersatzteile, Lieferung, Garantieverlängerung) zusammen. In der Verhandlung muss der vom Kunden empfundene oder beurteilte Wert der Leistung den geforderten Preis deutlich übersteigen.

**Preisverhandlung.** Die Preisverhandlung bezeichnet die Auseinandersetzung zweier Parteien über eine Leistung und den dafür geforderten Gegenwert. Die Parteien können Angebote und Gegenangebote einander annähern (Kompromiss) oder nach Lösungen suchen, die beiden Parteien einen Vorteil verschaffen (Konsens). Offene und transparente Verhandlungen bringen wirtschaftlich bessere Ergebnisse als verdeckte Strategien.

**Wir-Prozess.** Unterschiedliche Vorstellungen und Interessen führen in Verhandlungen leicht zu einem Positionenstreit und belasten die Beziehung. Die Frage «Wer hat recht, ich oder du?» lenkt von einer Lösung ab. Sobald die Energien in Richtung Wir-Prozess gelenkt werden, steht hingegen die Lösung im Fokus. Wir-Appelle wie «Wir können doch ...» oder «Wir sind doch in der Lage ...» wirken enorm positiv auf einen Wir-Prozess.

# Thema der nächsten Ausgabe: «Umgang mit Risiken»

**Ausblick.** Die nächste Ausgabe des Magazins «ku – Führung von Kleinunternehmen» zum Thema «Umgang mit Risiken» erscheint im November 2016.

**Nicht immer läuft alles wie geplant.** Wer sich als Kleinunternehmerin, als Kleinunternehmer rechtzeitig darüber klar wird, welche Risiken und Gefahren auftreten können und welche Möglichkeiten es gibt, darauf zu reagieren, ist für die Zukunft besser gewappnet.

**Relevante Risiken finden und bewerten.** Während das grösste Risiko für einen kleinen Malerbetrieb zum Beispiel der Ausfall des besten Mitarbeiters sein kann, ist es für einen Produktionsbetrieb vielleicht ein Lieferengpass beim Rohmaterial. Doch wie filtert man jene Risiken heraus, die fürs eigene Geschäft relevant sind – und wie bewertet man diese? Hilfreich ist ein systematisches Vorgehen, wie es im kommenden «ku» vorgestellt wird.

**Wie Kleinunternehmen mit Risiken umgehen.** Sie erhalten auch Tipps von Expertinnen und Experten sowie aus dem Praxisalltag, wie Sie mit verschiedenen Risiken – zum Beispiel im finanziellen oder operativen Bereich – umgehen können.

**Bestellkarte weg?** – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku)

**Bisher erschienen:**



**Personalmanagement**  
Nr. 1, November 2008



**Preisgestaltung**  
Nr. 2, Mai 2009



**Entwicklungsschritte**  
Nr. 3, November 2009



**Finanzielle Führung**  
Nr. 4, Mai 2010



**Werbung**  
Nr. 5, November 2010



**Sich selbst führen**  
Nr. 6, Mai 2011



**Strategie**  
Nr. 7, November 2011



**Gründen**  
Nr. 8, Mai 2012



**Kundenpflege**  
Nr. 9, November 2012



**Kooperationen**  
Nr. 10, Mai 2013



**International geschäften**  
Nr. 11, November 2013



**E-Commerce**  
Nr. 12, Mai 2014



**Innovation**  
Nr. 13, November 2014



**Projektmanagement**  
Nr. 14, Mai 2015



**Führungskompetenz**  
Nr. 15, November 2015



**Digitalisierung**  
Nr. 16, Mai 2016

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: [postfinance.ch/ku](http://postfinance.ch/ku)

**ku – Führung von Kleinunternehmen**

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

**KMU-HSG**

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und Lehre.  
[kmu.unisg.ch](http://kmu.unisg.ch)

**PostFinance**

PostFinance gehört zu den führenden Schweizer Finanzinstituten und sorgt als Nummer eins im Zahlungsverkehr für einen reibungslosen Geldfluss. Sie ist die ideale Partnerin für alle, die ihre Finanzen selbstständig verwalten: Ob beim Zahlen, Sparen, Anlegen, Vorsorgen oder Finanzieren – PostFinance bietet Privat- und Geschäftskunden verständliche Produkte zu attraktiven Konditionen.  
[postfinance.ch](http://postfinance.ch)

