

# **Reklamationsverhandlungen mit Lieferanten**

*Wie Unternehmer durch geschicktes Argumentieren zu  
konfliktfreien Lösungen gelangen*

von **Jürgen W. Goldfuß**

**akademie.de**

**akademie.de asp GmbH & Co. Betriebs- & Service KG**

Lehrter Straße 16-17, 10557 Berlin

Tel: (030) 61655-0 Fax: (030) 61655-120

<http://www.akademie.de> E-Mail: [info@akademie.de](mailto:info@akademie.de)

**Online auf [akademie.de](http://www.akademie.de):**

<http://www.akademie.de/wissen/reklamationen-lieferanten-strategie>

## Auf einen Blick

Zum Thema "Reklamationen" gibt es laufende Regalmeter voll Literatur. Allerdings beschäftigt die sich nahezu ausschließlich mit Reklamationen im Verhältnis zwischen Lieferanten und Endkunden (B2C). In diesem Ratgeber hingegen geht es um **Reklamationen zwischen Unternehmen und Lieferanten** (B2B). Denn in diesem Bereich entstehen durch fehlerhafte Zulieferprodukte oder verspätete Lieferungen häufig Folgekosten, die den Wert der eigentlich reklamierten Ware oder Dienstleistung bei weitem übersteigen.

Reklamationen sind ein irgendwie unerfreuliches Thema. Man reklamiert, weil eine nicht erwartete Situation aufgetreten ist. Eine Erwartungshaltung wurde enttäuscht, Versprochenes nicht eingehalten. Bedeuten Reklamationen also generell Ärger, Verlust und Frustration? - Nicht unbedingt, wenn man die richtige Einstellung zum Thema gewinnt.

In diesem Leitfaden werden Lösungsmöglichkeiten und kreative Ansätze vorgestellt, wie in einer eigentlich unangenehmen Situation eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung gefunden werden kann.

Der Leitfaden ist kein juristischer Ratgeber. Vielmehr soll er helfen, juristische Auseinandersetzungen weitgehend zu vermeiden. Er zeigt Ansätze, die ohne Einschaltung von Anwälten beiden Seiten eine schnelle und sichere Problemlösung erlauben.

Der Schwerpunkt besteht darin, dass der Leitfaden zahlreiche effektive Kommunikationsmittel vorstellt, die Ihnen als Auftraggeber zu schlagender Überzeugungskraft verhelfen. Nebenbei verrät er natürlich auch die vielen kleinen und großen Tricks, die die Gegenseite einsetzen wird.

## Über den Autor

### Jürgen W. Goldfuß



Jürgen W. Goldfuß<sup>1</sup> ist seit 20 Jahren selbstständig als Referent, Redner, Coach und Publizist.

Seine Themenvielfalt und internationale Erfahrung als Marketingleiter, Produktmanager und Schulungsleiter stellt er durch mehr als zehn Buch-Titel unter Beweis. Sein Bestseller "Endlich Chef - was nun?" gilt als Standardwerk im Führungsgeschäft. Seine Bücher erscheinen u. a. bei Campus und im Handelsblatt-Verlag.

Jürgen W. Goldfuß ist Mitglied in der Erfolgsgemeinschaft Klein, der Podium Redner-Agentur, der TOP Speaker 2010, der Redner24.de, der Vortragsredner.de, Deutsches Rednerlexikon, bei Speakers Excellence und im Deutschen Fachjournalistenverband DFJV.

Jürgen W. Goldfuß hält Vorträge zu den Themen aus seinen Büchern sowie über "Employability - mein Markwert auf einem dynamischen Arbeitsmarkt", "Emotionale Intelligenz - Schlagwort oder Geheimwaffe?", "Leichter und erfolgreicher arbeiten" und "Aktuelle Trends in der Wirtschaftsentwicklung".

---

1) <http://www.goldfuss.com>

## Über akademie.de

akademie.de bietet [Praxis-Wissen](#)<sup>2</sup> in Form von Artikeln, ausführlichen Ratgebern, verständlichen Anleitungen und praxiserprobten Mustervorlagen.

Bei uns finden Sie Beiträge zu über 2.400 Einzelthemen: von Existenzgründung bis Umsatzsteuervoranmeldung, von Marketing bis Forderungsmanagement, von Soft Skills bis digitale Bildbearbeitung - und noch viel mehr.

An unseren [Online-Workshops](#)<sup>3</sup> können Sie bequem von jedem Rechner mit Internetzugang aus teilnehmen: von Experten angeleitet, mit persönlichem Feedback, bei freier Zeiteinteilung.

Testen Sie akademie.de zwei Wochen lang [kostenlos](#)<sup>4</sup>!

## Nutzungshinweise und Copyright: Was darf ich mit diesem Text machen?

Sie dürfen unsere Texte, Bilder, Programmcodes und Musterdateien speichern und für Ihren eigenen Gebrauch ausdrucken und nutzen.

Dagegen dürfen Sie unsere Inhalte nicht vervielfältigen, veröffentlichen oder als Unterrichtsmaterial o.ä. nutzen. Verstöße gegen das Urheberrecht können teuer werden. Besser: einfach fragen - per E-Mail: [service@akademie.de](mailto:service@akademie.de)<sup>5</sup> oder Telefon: (030) 616 55 - 0.

- 
- 2) <https://www.akademie.de/>
  - 3) <https://www.akademie.de/online-workshops>
  - 4) <https://www.akademie.de/user/mitglied-werden>
  - 5) <mailto:service@akademie.de>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Auf einen Blick</b> .....	2
<b>Über den Autor</b> .....	3
<b>Über akademie.de</b> .....	4
<b>1. B2B oder B2C - Der Unterschied zwischen Privat- und Geschäftskunden</b> .....	6
<b>2. Reklamationen</b> .....	7
Was sind Reklamationen? .....	7
Gründe für Reklamationen .....	11
<b>3. Mit Reklamationen umgehen</b> .....	13
Die Reklamationsbehandlung .....	13
Lieferanten-Beurteilungssystem .....	15
8-D Report .....	18
Entgegenkommen .....	19
"Worüber reden wir eigentlich?" - Analyse und Definition .....	20
Auswirkungen: Welche Bedeutung eine Reklamation haben kann .....	22
Die richtige Dramaturgie, schriftlich und mündlich .....	24
An welchen "Stellschrauben" lässt sich drehen? .....	25
<b>4. Verhandlungsfehler</b> .....	26
Typische Fehler und Störfaktoren .....	26
Vorbereitung einer Verhandlung .....	29
Die Spielregeln .....	30
Der menschliche Faktor .....	33
Verhandlungsstrategien .....	33
Taktiken und Tricks erkennen (und einsetzen?) .....	36
<b>5. Verhandeln aus einer schwachen Position</b> .....	41
<b>6. Die Bedeutung von Fragen</b> .....	42
<b>7. Verhandlungsfallen</b> .....	44
<b>8. Der Abbruch von Verhandlungen</b> .....	47
<b>9. Wann ist Verhandeln sinnvoll - und wann nicht?</b> .....	49

# Reklamationsverhandlungen mit Lieferanten

*Wie Unternehmer durch geschicktes Argumentieren zu konfliktfreien Lösungen gelangen*

## 1. B2B oder B2C - Der Unterschied zwischen Privat- und Geschäftskunden

Obwohl der Ablauf derselbe ist - einer bestellt, der andere liefert - gilt es, zwischen zwei Arten von Geschäftsbeziehungen zu differenzieren. Man unterscheidet im Verhältnis Lieferant - Abnehmer zwischen dem Privatkunden (Otto Normalverbraucher) und dem Geschäftskunden (Firma XY).

Dabei geht der Gesetzgeber von einer **höheren Schutzbedürftigkeit des privaten Käufers aus**. Für ihn gelten andere Regeln als für einen Geschäftspartner, bei dem man größere juristische und fachliche Kenntnis voraussetzen kann.

Während dem Nichtkaufmann eine zweijährige Gewährleistungsfrist eingeräumt wird (häufig aus Marketinggründen durch eine freiwillige Garantie-Verlängerung erweitert), innerhalb der er Fehler reklamieren kann, muss der Kaufmann sofort bei der Übernahme in seinen Verantwortungsbereich, spätestens jedoch vor der Benutzung prüfen, ob die Ware ohne Mängel ist. Versäumt er dies, gilt die Ware als fehlerfrei. Nicht zuletzt deshalb ist eine umgehende Wareneingangskontrolle ein Muss.

Während bei einer Reklamation im Privatbereich in der Regel lediglich von einem Komfortverlust des Abnehmers ausgegangen werden kann, geht es bei einer Reklamation im geschäftlichen Bereich fast immer um **Folgekosten**.

Die negative Außenwirkung einer Reklamation im Privatbereich wird sich, sofern es sich um Einzelfälle handelt, immer im überschaubaren Bereich bewegen. Eine Reklamation im Geschäftsbereich hingegen kann sich, über informelle Kanäle oder gar über die Presse publiziert, schnell zum **geschäftlichen K. o.** innerhalb einer Branche **ausweiten**.

Egal ob privat oder geschäftlich reklamiert wird: Jede Reklamation ist aus der Sicht des Reklamierenden berechtigt. Wer als Empfänger einer Reklamation diesen Standpunkt uneingeschränkt einnimmt, vermeidet von vornherein **unnötiges Positionsgerangel** um Recht oder Unrecht. Und wer

von vornherein die Frage nach der "Schuld" außen vor lässt, dem gelingt es, Reklamationen professionell und emotionsfrei zu betrachten und zu behandeln.

Reklamationen sind ein Lernprozess für alle Beteiligten. Ein Lernprozess, der sich nicht auf die technischen Fakten beschränkt, sondern weit darüber hinaus in das Kommunikationsverhalten der Beteiligten hineinwirkt. Und da Kommunikation immer mit Menschen zu tun hat, ist es für eine erfolgreiche Reklamationsabwicklung unabdingbar, einen kompetenten Ansprechpartner auf der "Gegenseite" zu finden. Auf diesen wichtigen Punkt, den der offenen Kommunikation, werden wir im Laufe dieses Leitfadens noch häufiger stoßen.

## 2. Reklamationen

### Was sind Reklamationen?

Was versteht man eigentlich unter einer Reklamation? Fragen wir einfach den Duden: die Reklamation, aus dem Lateinischen reclamatio = Gegengeschrei, das Neinsagen, die Beanstandung.

Wobei die Definition "Gegengeschrei" häufig die Situation recht genau beschreibt, nämlich dann, wenn unprofessionell mit Reklamationen umgegangen wird, wenn Emotionen und Unsachlichkeit die Situation überschatten. Nach dem bürgerlichen Gesetzbuch ist eine Reklamation gerechtfertigt, wenn die Ware oder Dienstleistung, die reklamiert wird, fehlerhaft ist. Das heißt, gewisse zugesicherte oder zu erwartende Eigenschaften sind nicht vorhanden.

Welche **Lösungsmöglichkeiten** zur Abhilfe stehen dann zur Verfügung?

- Der **Umtausch**: Die reklamierte Ware wird im Tausch gegen ein mangelfreies Produkt zurückgenommen.
- Die **Reparatur**: Der Mangel wird auf Kosten des Verkäufers beseitigt.
- Die **Wandlung**: Die fehlerbehaftete Ware geht (meist) an den Verkäufer zurück gegen Erstattung des Kaufpreises.
- Die **Minderung**: Ein Teilbetrag des Kaufpreises wird erstattet, der Auftragnehmer behält die nicht ganz fehlerfreie Ware.

Welche der Möglichkeit in welchen Fällen sinnvoll erscheint und welche Möglichkeiten absolut ausgeschlossen sind, das erfahren Sie in den nächsten Kapiteln.

Die vier genannten Definitionen sind nicht neu. Reklamationen gab es schon immer. Was also sollte neu sein am Thema? Nun, was sich im Gegensatz zu früher (welchen Zeitraum man immer auch als früher betrachtet) geändert hat, das ist die **Geschwindigkeit der Abläufe**.

Schnellere Informationsmittel, wie E-Mails, Mobiltelefone, Skype und Social Media, haben die systembedingten Wartezeiten der Vergangenheit auf beinahe null reduziert. Musste früher eine Reklamation noch mühsam schriftlich dokumentiert und per Post zugestellt werden, so wird heute per Digitalkamera und E-Mail zeitnah alles festgehalten und übermittelt, was für die Bearbeitung einer Reklamation erforderlich ist. Man kann **schneller auf Abweichungen reagieren** - und erwartet dasselbe von seinem Geschäftspartner.

Das bedeutet im Falle einer Reklamation: Beide Seiten, sowohl Lieferant als auch Abnehmer, sehen sich heute in der Pflicht, möglichst schnell und effektiv zu reagieren.

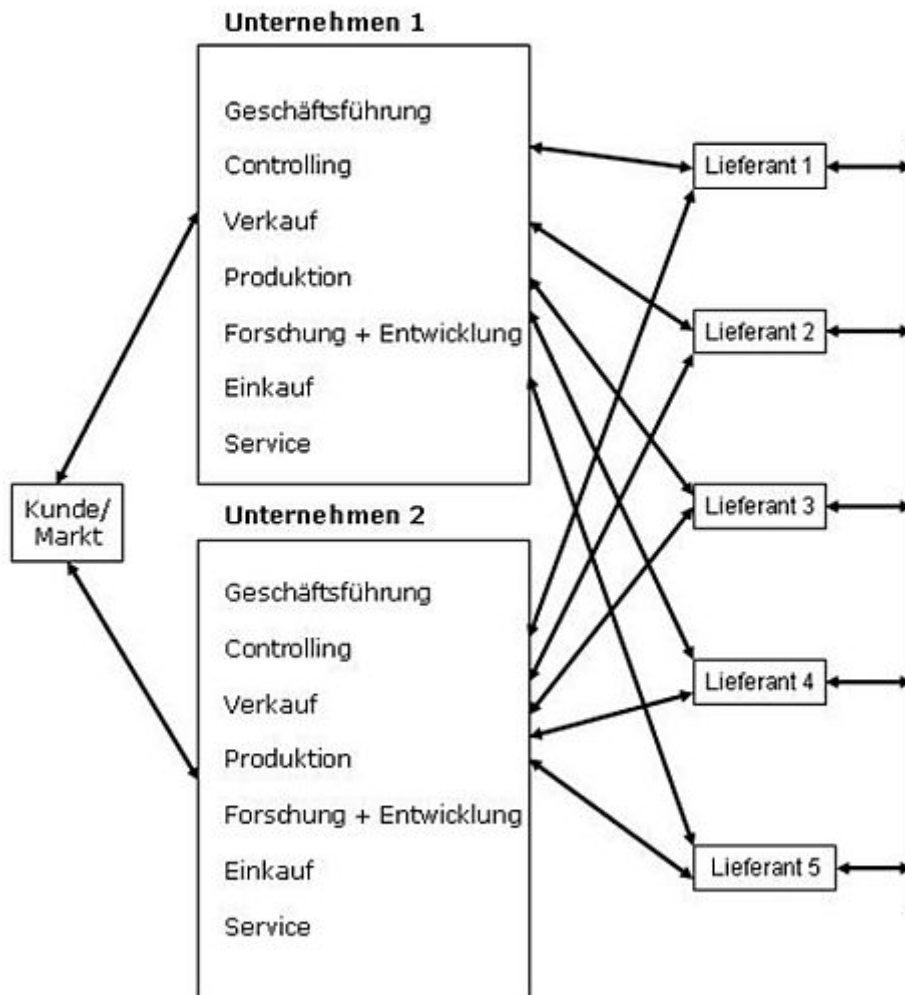
Wenn Reklamationen heute nicht professionell abgewickelt und erledigt werden, dann spricht sich das sehr schnell herum. Da jeder der Beteiligten in irgendeiner Form von den Mitspielern am Marktgeschehen abhängig ist, ist es wichtig, sich die gegenseitigen Abhängigkeiten und Verzahnungen einmal vor Augen zu führen.

Betrachten wir einmal hier auf dem Bild die verschiedenen Akteure.



# Gewinn durch Reklamationen

## Die gegenseitigen Abhängigkeiten



Schnellere Abläufe produzieren schnellere Fehler

### Alle hängen voneinander ab

Da gibt es zum einen den Auslöser der ganzen Kette, den Kunden. Die Vielzahl der Kunden, das ist der Markt. Wenn Kunden unzufrieden sind, wird heute via Internet sehr schnell darüber berichtet. Das Image eines Unternehmens steht somit schneller auf dem Spiel als in der Vergangenheit.

Die bestellte Ware wird von einem Unternehmen geliefert, das sich aus verschiedenen Abteilungen zusammensetzt. Geschäftsführung, Controlling, Verkauf, Produktion, Forschung und Entwicklung, Einkauf - und was es sonst

noch an Abteilungen und Funktionsträgern bedarf, um ein Unternehmen funktionsfähig zu halten. In **der Kommunikation zwischen diesen einzelnen Abteilungen** gibt es häufig eine Vielzahl von Möglichkeiten für Kommunikationsprobleme. Nicht jede Schnittstelle verzahnt fachlich und persönlich problemlos mit der anderen. Häufig werden nach außen unterschiedliche Informationen weitergegeben - und auch unterschiedliche Anforderungen gestellt.

Nach außen, das sind die Zulieferer. Auch hier gibt es dieselben Risiken innerbetrieblicher Kommunikationsprobleme. Wenn nun ein Unternehmen mit seinem Lieferanten nicht zufrieden ist, dann wechselte man in der Vergangenheit recht schnell zum nächsten Lieferanten. Da die Verzahnung zwischen Lieferanten und Abnehmer aufgrund komplexerer technologischer Lösungen immer enger wurde, lassen sich **heute kaum noch schnelle Lieferantenwechsel einleiten**, ohne sich neue Probleme (zumindest in der Anfangszeit) einzuhandeln.

Geht ein Unternehmen unfair mit einem Lieferanten um, so spricht sich diese Behandlung auch schnell im Kreis der Lieferanten herum, auch wenn diese untereinander selbst als Wettbewerber auftreten.

In der Praxis passiert es aber immer wieder, dass Unterlieferanten einen Auftrag ablehnen, weil der Geschäftspartner als problembehaftet gilt. Sei es wegen seiner Zahlungsmoral, seiner übertriebenen Anforderungen, seines Auftretens, seiner Unzuverlässigkeit - man verweigert ihm einfach die Zusammenarbeit. Selbstverständlich werden in einem solchen Fall immer plausible Pseudo-Gründe genannt, zum Beispiel Kapazitätsprobleme oder ähnliches.

Der Inhaber eines spezialisierten EDV Zubehör-Herstellers weigerte sich, einen Kunden der Automobilindustrie weiterhin zu beliefern, weil das vereinbarte Zahlungsziel regelmäßig weit überschritten wurde. Erinnerungen und Anrufe nutzten nichts. Das Verhältnis war gestört oder besser gesagt: zerstört. Selbst der Besuch des neuen Einkaufleiters auf dem Messestand des EDV-Lieferanten änderte nichts mehr an der Haltung des Geschäftsführers. Er hatte schlichtweg das Vertrauen in den Konzern verloren und bediente fortan nur noch Kunden, die er als zuverlässig und planbar einschätzte. Über seine Erfahrungen mit dem Konzern berichtete er allerdings jedem Geschäftspartner, mit dem er zu tun hatte. Man nahm seine Informationen dort dankbar auf und war sensibilisiert für den zukünftigen Umgang mit dem Automobil-Hersteller.

Ein typisches Beispiel für Reklamationen, die innerhalb einer Organisation nicht ernst genommen wurden. Niemand kümmerte sich persönlich um den "kleinen" Geschäftspartner, eine in größeren Unternehmen häufig anzutreffende Situation, niemand fühlt sich so richtig zuständig. Jeder geht davon aus, dass sich bestimmt ein "zuständiges Organ" innerhalb des Hauses um das Problem kümmern wird, wozu gibt es schließlich Kollegen.

Deshalb sollten sich alle Beteiligten darüber im Klaren sein: Jede Form von negativer Presse, und seien es nur Gerüchte, **beeinträchtigt das Bild des Unternehmens im Markt**, macht es schwieriger und aufwendiger, neue Geschäftspartner zu gewinnen.

## Gründe für Reklamationen

Die häufigsten Gründe für Reklamationen sind die Faktoren Zeit, Menge, Ort, Qualität und Konditionen. Betrachten wir die Punkte einmal im Einzelnen.

### Der Faktor Zeit

Die Lieferung erfolgt nicht zum vereinbarten Zeitpunkt, weil beim Lieferanten Probleme auftraten. Vielleicht wurden auch unrealistische Termine verlangt, die leichtfertig zugesagt wurden in der Hoffnung, dass man es vielleicht doch noch irgendwie schafft. Gerade bei komplexeren Produkten werden auf der Lieferantenseite häufiger nicht alle Zusammenhänge einer Lieferung auf der Zeitachse überprüft.

Ist der Zulieferer im Handwerksbereich angesiedelt, dann werden häufig "Kleinigkeiten" übersehen, die eine termingerechte Lieferung verhindern. Wenn der Lieferant dann noch von diesem Auftrag wirtschaftlich abhängig ist, dann neigt so mancher Kleinbetrieb häufig zu einer **überoptimistischen Zeitplanung**, um seinem Wettbewerber diesen Auftrag wegzuschnappen. Eine kurzsichtige Betrachtungsweise, denn oft muss mit einem überproportionalen Aufwand oder in einer Nacht- und Nebelaktion sichergestellt werden, dass der Auftraggeber keine Konventionalstrafen oder Regressforderungen geltend macht.

Ähnliches erlebt man immer wieder im Bereich von Softwareprojekten, bei denen der **Gesamtaufwand unterschätzt** wurde oder noch nachträgliche "kleine Änderungen" gefordert sind, die dem Lieferanten zwar einen plausiblen Grund für eine Verzögerung bieten, in der Summe jedoch **auf beiden Seiten für Frust und Enttäuschung** sorgen.

Vielleicht gab es bei der Festlegung der Termine einen **Übertragungsfehler**, z. B. ein Zahlendreher, der niemandem auffiel. Und in der Praxis kommt es sogar heute noch vor, dass die unterschiedliche Darstellung des Datums in anderen Ländern für reichlich Verwirrung sorgt.

Aber selbst im eigenen Land sorgt das Datum häufig für Ärger. Nicht jedes Unternehmen ist aktuell über die "nicht bundeseinheitlichen Feiertage" informiert. Wenn dann der LKW wegen eines regionalen Feiertags nicht losfährt und der nicht feiernde Empfänger auf die Ankunft wartet, dann gibt es genügend Diskussionsstoff.

Beliebt sind auch die **unterschiedlichen Definitionen, wann "etwas raus geht"**. Der Satz "Das geht am Freitag noch raus" kann nämlich bedeuten, dass eine Lieferung am Freitag um 11:30 aus der Produktion "raus geht" - an den Versand. Dank flexibler Arbeitszeitgestaltung ist die Abteilung Versand jedoch am Freitagnachmittag nicht mehr besetzt. Die Lieferung verlässt also frühestens am Montag gegen Nachmittag das Werksgelände. Der Empfang beim Kunden kann also frühestens am Dienstagvormittag erfolgen, also so ungefähr 4 Tage später. Es sind häufig die **Kleinigkeiten, die den großen Ärger bereiten**. Deshalb sollten Termine immer wieder hinterfragt und kontrolliert werden (ohne jedoch der anderen Seite lästig zu werden).

### **Der Faktor Menge**

Beim Faktor Menge wurden vielleicht die Einheiten nicht klar definiert. Es ist immer wieder verblüffend festzustellen, wie unpräzise bei diesem Thema gearbeitet wird. Schließlich macht es einen großen Unterschied, ob es sich um Stück, Palette, Tonne oder eine ganze LKW-Ladung handelt.

Häufig wird auch angenommen, weil man sich ja in derselben Branche mit derselben Fachsprache bewegt, dass die Gegenseite dasselbe meint. Die häufigste Fehler-Ursache im Luftverkehr sind **Kommunikationsprobleme zwischen zwei Fachleuten**, die im Cockpit dicht nebeneinander sitzen. Deshalb muss immer sichergestellt sein, dass beide dasselbe meinen, wenn über dasselbe gesprochen wird.

### **Der Faktor Ort**

Beim Faktor Ort erfolgte die Anlieferung vielleicht am falschen Werkstor, in der falschen Abteilung, am falschen Standort, und wenn es ganz schief läuft, im falschen Land. Im Rahmen der Globalisierung lassen sich hier interessante Fehlerquellen entdecken.

Andere Lesegewohnheiten (z. B. von rechts nach links) sorgten schon für unvorhergesehene Fehlerquellen.

### **Der Faktor Qualität**

Der Faktor Qualität ist einer der Hauptgründe für Reklamationen. Ganze Heerscharen von Gutachtern sind damit beschäftigt, bei Streitigkeiten zu beweisen, dass ihr Auftraggeber mit seiner Auffassung im Recht ist. Wenn hier die **Messlatten nicht eindeutig** und nachvollziehbar definiert sind, entstehen häufig endlose Diskussionen, die meist durch **kostspielige Gutachten** beendet werden. Handelt es sich um zu erbringende Dienstleistungen, dann ist ohne eine eindeutige, klare Auftragsdefinition die Reklamation meist ohnehin zum Scheitern verurteilt.

Oft werden auch im Rahmen von Qualitätsverbesserungen gut gemeinte Änderungen durchgeführt, die dem Abnehmer nicht mitgeteilt werden und wegen der **fehlenden Information** für Verwirrung sorgen.

### **Der Faktor Konditionen**

Der Faktor Konditionen kommt dann ins Spiel, wenn die Zahlungsmodalitäten nicht eindeutig geregelt und somit interpretierbar sind.

- Ist eine Zahlung nach Fortschritt, nach Zeitabschnitten, bei Teillieferung, nach Abnahmeprüfungen des Auftraggebers oder gar dessen Endkunden vereinbart?
- Gibt es Boni oder Skonti?
- Auf welche Konten in welchen Ländern ist der Betrag bis zu welchem Zeitpunkt zu überweisen?
- Ist das Überweisungsdatum oder das Eingangsdatum von Bedeutung?

Wie wichtig die **Kontrolle der Auftragsbestätigung** ist, das sollte jedem Einkäufer klar sein. Oft werden aber Abweichungen erst dann erkannt, wenn es einen Anlass zur Reklamation gibt - meist zu spät.

Bei allen Faktoren fällt immer wieder eine Gemeinsamkeit auf: Fehlende oder unklare Definitionen und mangelnde Kontrolle auf einer oder beiden Seiten des Geschäftsprozesses sorgen für vermeidbaren Ärger. Der Abstimmungs- und Kontrollaufwand ist immer geringer als der Aufwand, der im Nachhinein für Korrektur oder Reparatur erforderlich ist.

Je größer das Unternehmen, je größer das Auftragsvolumen - desto größer die vermeidbaren Kosten einer Reklamation.

## **3. Mit Reklamationen umgehen**

### **Die Reklamationsbehandlung**

Bei Reklamationen handelt es sich nicht immer um eindeutig messbare und quantifizierbare Ereignisse. Oft spielen **Emotionen** oder andere Beweggründe die entscheidende Rolle im Hintergrund - und die gilt es herauszufinden.

Für einen Lieferanten ist es deshalb wichtig, sich immer daran zu erinnern, dass jede Reklamation zuerst einmal berechtigt ist, aus psychologischer Sicht. **Egal warum jemand reklamiert, es gibt einen Anlass dafür.** Und der hat nicht immer unbedingt mit einer messbaren Abweichung zu tun. Das mag für einen Techniker, der sich eher in der Welt der Normen und Zahlen bewegt, nicht immer ganz nachvollziehbar sein. Er wird sich deshalb sehr schnell in der

Rolle des "Verteidigers" seiner Werte und Ideen sehen, vor allem, wenn der Reklamierende nicht mit einer schlüssigen Beweisführung aufwarten kann.

Noch einmal: Jede Reklamation ist berechtigt! Wer diesen Standpunkt einnimmt, hat es bedeutend leichter bei den anschließenden Reklamationsverhandlungen. Denn wer Verständnis für den Reklamierenden aufbringt, der baut keine unnötigen Hindernisse auf dem Weg zu einer angestrebten Lösung auf.

Die Praxis zeigt, dass viele Reklamationen nicht immer ganz sachlich vorgetragen werden, vor allem dann, wenn eine der beiden Seiten unter erhöhtem Zeitdruck steht. Dann kommen oft **Angstgefühle** ins Spiel, vielleicht sogar Existenzängste, wenn der eigene Job gefährdet erscheint. Wer unter Druck steht, kann nicht entspannt seine Arbeit verrichten. Wer von verschiedenen Abteilungen oder Personen angemahnt wird, bei einer Reklamation ganz schnell für eine Lösung zu sorgen, wer außerdem noch andere dringende Aufgaben zu erledigen hat, der kommt schon eher mal ins Schleudern, in eine emotional un stabile Situation - und poltert los. Fakten spielen dann nur noch eine untergeordnete Rolle.

Wenn Reklamationen Angstgefühle auslösen, egal auf welcher Seite des Spielfelds, dann schlägt diese Angst häufig in **Aggression** um. Und wenn Aggression ins Spiel kommt, dann haben Logik und Verstand meist verloren.

Der Ton macht die Musik, sagt der Volksmund. Häufig wird bei Reklamationen auf Grund des Zeitdrucks die falsche Tonlage gewählt. Besonders den Automobilfirmen werfen die Zulieferer häufig einen recht rüden Umgangston vor. So mancher Einkäufer demonstriert seine vermeintlich überlegene Position durch eine Wortwahl, die den "Gegner" von vornherein beeindrucken soll. Sätze wie "Wann geht denn endlich einer bei euch ans Telefon, ihr habt das wohl nicht mehr nötig?" oder "Wenn sich nicht innerhalb der nächsten halben Stunde jemand bei uns meldet, dann brennt bei euch die Bude", alles Originaltöne aus Reklamationsfällen. Sie dienen nicht unbedingt einem sachlichen Dialog, sondern gefährden ernsthaft den **Gesprächsfrieden**.

Signalisiert der Abnehmer seinem Lieferanten hingegen, dass die Reklamation letztendlich auch der Qualitätsverbesserung im Haus des Lieferanten dient, so kommt die Gefahr von Nebenkriegschauplätzen erst gar nicht auf. Wenn nun nicht mehr die Schuldfrage in den Vordergrund gerückt wird, sondern das Anstreben einer beidseitig akzeptablen Lösung, dann sind zumindest keine "atmosphärischen" Störungen zu erwarten.

Deshalb zahlt sich die **Vorarbeit** immer aus: Je klarer und eindeutiger der gemeinsame Geschäftszweck, das gemeinsame Projekt, definiert wurde, umso

leichter lässt sich ohne Emotionen über die offensichtliche oder vermutete Abweichung diskutieren.

Aber mit wem diskutieren? Wer ist der Ansprechpartner beim Lieferanten, wenn etwas schief läuft? Auch hier zählt es sich aus, im Vorfeld für klare Verhältnisse zu sorgen. Im Kaufvertrag, Rahmenvertrag oder der Auftragsbestätigung sollte ein **kompetenter Ansprechpartner namentlich festgehalten** sein. Jemand, der aufgrund seiner Position Entscheidungen und Zusagen treffen kann. Ein "Reklamations-Pate", der vom Empfang der Reklamationen bis zur zufriedenstellenden Erledigung der zuständige Ansprechpartner für den Kunden ist.

Gerade bei komplexeren Produkten oder Baugruppen besteht sonst die Gefahr, dass der Kunde zwischen den verschiedenen Fachleuten und Fachabteilungen hin und her verbunden und **vertröstet wird**. Dadurch steigt der **Frustlevel** auf beiden Seiten, Informationen werden nicht an die Stelle weitergeleitet, die für eine Lösung zuständig ist. Energie und "Goodwill" verpuffen sinnlos, obwohl vielleicht jeder bemüht war, zu helfen.

Es muss auch im Vorfeld geklärt werden, innerhalb welcher Zeit eine Antwort auf eine Reklamation erwartet wird. Antwort heißt in diesem Fall nicht "Eingangsbestätigung" (die wird selbstverständlich umgehend nach Erhalt der Reklamation vorausgesetzt), sondern eine **qualifizierte Erstantwort mit verbindlichen Terminen** für das weitere Vorgehen.

Zeitachsen sind für manche Menschen sehr dehnbar, deshalb sind klar definierte Zeitpunkte ein Muss. Zeitpunkte lassen sich bei Bedarf zwar verschieben, aber dazu müssen sie erst einmal definiert sein.

Wenn Sie Ihren Lieferanten über Ihr **Lieferanten-Beurteilungssystem** in Kenntnis gesetzt haben, dann kann er sich auch eher vorstellen, welche Konsequenzen sein Verhalten auf sein Rating und die zukünftige Geschäftsbeziehung haben kann. Der Begriff "Beurteilungssystem" löst bei manchen Kunden eher negative Gefühle aus, man befürchtet Bürokratismus und unnötige Mehrarbeit. Ein Beurteilungssystem lässt sich jedoch ganz einfach aufbauen - und es lohnt sich immer. Auch für kleinere Unternehmen ist es sinnvoll, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

## Lieferanten-Beurteilungssystem

Als Bewertungskriterien des Systems könnten die folgenden Punkte gelten:

- Liefertermin-Abweichungen
- Liefermengen-Abweichungen
- Verhältnis reklamierte Menge zur gelieferten Menge

- Anzahl der Reklamationen
- Anzahl erforderlicher Fahrten zum Lieferanten
- Lieferantenentwicklung (spürbare Lernfähigkeit bei Problemen)
- Qualität der Dokumentation
- Liefertreue

Anhand einer Punkte-Skala lässt sich zum Beispiel eine Bewertung nach folgenden Kriterien aufbauen:

**100** Punkte - wenn sich der Lieferant in jeder Hinsicht vorbildlich der Reklamation annimmt und hohes Engagement bei der Ursachenfindung und Lösungsentwicklung, kombiniert mit entsprechend raschen Ergebnissen, vorhanden ist.

**80** Punkte - wenn sich der Lieferant der Reklamation annimmt und ein angemessenes Engagement mit ordentlichen Ergebnissen vorzuweisen hat.

**50** Punkte - wenn nur zögerliche Unterstützung bei der Problemanalyse und Lösungsfindung spürbar ist, wenn Ergebnisse erst nach längerer Zeit erhältlich sind.

**20** Punkte - wenn der Lieferant zwar offensichtlich an der Problemanalyse und Lösungsfindung arbeitet, Ergebnisse jedoch erst nach zu langer Zeit erhältlich sind und Zwischenergebnisse erst auf mehrmaliges Anfragen mitgeteilt werden.

Mit **0** Punkten wird bewertet, wenn die Kooperation des Lieferanten allgemein als mangelhaft zu betrachten ist.

Hier kann sich der Lieferant sehr schnell selbst ausrechnen, an welcher Stelle der Skala er sich einordnen kann.

Eine ähnliche, detailliertere Bewertungstabelle lässt sich auch für die Reaktionszeit der Reklamationen aufbauen:

Weniger als ein halber Arbeitstag - **100** Punkte

mehr als ein halber Arbeitstag - **90** Punkte

mehr als ein Arbeitstag - **80** Punkte

mehr als zwei Arbeitstage - **60** Punkte

mehr als drei Arbeitstage - **40** Punkte

mehr als vier Arbeitstage - **20** Punkte

mehr als fünf Arbeitstage - **0** Punkte

Ähnliche Tabellen können für den Zeitraum von der Aufgabe einer Bestellung bis zum Eingang der Bestätigung aufgebaut werden, für die Wiederverwertbarkeit und Sortenreinheit von Verpackungselementen aus der Sicht des Umweltschutzes, aus der Qualität der Beschriftung der Verpackungseinheiten, der Qualität der Lieferpapiere und aus weiteren Kriterien, die für den Abnehmer von Bedeutung sind.

Auch für das Thema **Erreichbarkeit** lassen sich Beurteilungskriterien aufbauen. Zum Beispiel:



- Der Lieferant ist immer erreichbar, auch im Vertretungsfall. Die Bitte um Rückruf wird grundsätzlich zeitnah erfüllt.
- Der Lieferant ist mit einzelnen Ausnahmen erreichbar, auch im Vertretungsfall. Die Bitte um Rückruf wird grundsätzlich erfüllt.
- Der Lieferant ist nicht immer erreichbar, der Vertretungsfall ist nicht zufriedenstellend gelöst. Die Bitte um Rückruf wird nicht immer erfüllt.
- Der Lieferant ist schlecht erreichbar, eine Vertretung ist meist nicht vorhanden. Rückrufe erfolgen schleppend oder erst nach mehrfachen Versuchen.
- Der Lieferant ist kaum erreichbar, Rückruf und Antworten erfolgen selten.

Ist die **technische Unterstützung** in der Lieferantenbeziehung ein wichtiges Kriterium, so sollte auch dieser Punkt einer genauen Beurteilung unterliegen. Zum Beispiel:

- Technische Anfragen werden grundsätzlich kompetent und schnell beantwortet, Lösungen gehen in der Regel über das Geforderte hinaus. Der Bitte nach gemeinsamen Treffen wird immer entsprochen.
- Technische Anfragen werden kompetent und schnell beantwortet, gemeinsame Treffen sind problemlos möglich.
- Technische Anfragen werden mit Verzögerung beantwortet, Rückfragen sind oft notwendig und gemeinsame Besuche finden selten statt.
- Technische Anfragen werden qualitativ schlecht beantwortet, keine Besuche möglich.
- Kaum technischer Support vorhanden.

Eine weitere Beurteilungsmöglichkeit eines Lieferanten, eigentlich selbstverständlich heutzutage, ist eine **klar strukturierte Website** des Anbieters. Auch hier lassen sich Kriterien erarbeiten, die auch dem Lieferanten in vielen Fällen hilfreiche Anregungen und Impulse bieten. Zum Beispiel:

- Die Seite ist klar strukturiert, der Inhalt ist vollständig. Funktionierende Suchalgorithmen in alle Richtungen (Artikel, Produktgruppen, technische Daten) sind vorhanden. Kunden können in einem Login-Bereich über erweiterte Funktionen Anfragen stellen und Liefer-Auskünfte erhalten.
- Die Seite ist gut strukturiert und inhaltlich vollständig, Suchalgorithmen sind vorhanden, erweiterte Login-Funktionen einfacher Art stehen zur Verfügung.
- Die Seite ist annähernd inhaltlich vollständig, die Struktur ist teilweise unübersichtlich, nur begrenzte Suchalgorithmen und kein Login-Bereich.
- Der Besuch der Seite führt nicht zu befriedigenden Ergebnissen, mühsame Einarbeitung in die Struktur der Seite ist notwendig. Ein Login-Bereich wird nicht angeboten.

- Der Besuch der Seite führt selten zu brauchbaren Ergebnissen.

Auch die **klassische Dokumentation**, wie Prospekte und Kataloge, können in die Beurteilung mit einbezogen werden mit folgenden Kriterien:

- Die Unterlagen sind inhaltlich umfangreich und klar strukturiert, die Produkte werden detailliert beschrieben. Informationen werden vom Lieferanten proaktiv und regelmäßig über Produktveränderungen und Ankündigungen geliefert, ebenso aktuelle Daten über das Unternehmen.
- Die Unterlagen verfügen über einen angemessenen Inhalt und sind gut strukturiert, der Lieferant informiert über Produktveränderungen und Neuankündigungen via Newsletter oder Mailings.
- Die Informationen sind gut einsetzbar, lassen jedoch oft weiteren Informationsbedarf aufkommen. Produkt-Neuheiten und Veränderungen werden selten oder gar nicht kommuniziert.
- Der Informationsgehalt der Unterlagen ist nicht ausreichend.

Ein Lieferant, der von vornherein weiß, nach welchen Kriterien seine Leistung beurteilt wird, der wird **mit größerer Sorgfalt arbeiten** als ein Verkäufer, dem nie vermittelt wurde, wie sehr seine Leistung "unter Beobachtung" steht.

## 8-D Report

Ein hilfreiches Werkzeug zur Verbesserung der Abläufe zwischen Kunden und Lieferanten, das zum Beispiel in der Automobilindustrie eingesetzt wird, ist der 8-D Report. 8-D steht für 8 Disziplinen, für 8 Einzelschritte.

Die Methode eignet sich sehr gut, **wenn zur Lösung eines Problems mehr als die Kenntnisse einer Einzelperson erforderlich sind**. Es muss aber nicht immer ein 8-D Report sein. In vielen Fällen können auch vereinfachte Methoden zum Erfolg führen, manchmal reichen auch einzelne Schritte aus dem 8-D Report aus, um die Reklamationsbearbeitung schnell und professionell abzuwickeln. Manche Unternehmen arbeiten mit einer ähnlichen Variante, dem 7-D Report. Andere wiederum kommen mit 4 Stufen aus.

Hier sollte jedes Unternehmen die für seine Aufgabenstellung und Komplexität sinnvollen Schritte selbst zusammenstellen.

Der 8-D Report zum Beispiel setzt sich aus folgenden Schritten zusammen:

- Zusammenstellen eines Teams zur Problemlösung:  
Die Mitglieder sind Mitarbeiter mit den erforderlichen Prozess- und Produktkenntnissen. Sie sind mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet, um Korrekturmaßnahmen einleiten und überprüfen zu können.

- Problembeschreibung:  
möglichst detaillierte Definition des Problems ("Um was und um wie viel geht es eigentlich?")
- Festlegen der Sofortmaßnahmen:  
Schritte zur Schadensbegrenzung und temporäre Maßnahmen, bis eine endgültige und tragfähige Lösung gefunden wurde
- Feststellen der Fehlerursache:  
die Suche nach den auslösenden Faktoren durch Tests, Vergleiche oder Experimente
- Die Planung von Korrekturmaßnahmen:  
Es werden verschiedene Maßnahmen ermittelt, mit denen die Vermeidung von Fehlern in Zukunft sichergestellt ist.
- Die Einführung von Korrekturmaßnahmen:  
In diesem Schritt werden alle Maßnahmen dokumentiert und eingeleitet, die sich auf Punkte wie Prozessabläufe, Spezifikationen, Prüfmethode und Qualifikationsschritte beziehen.
- Fehlerwiederholung verhindern:  
In diesem Schritt wird sichergestellt, dass gleiche oder ähnliche Fehler nicht mehr auftreten, durch erhöhten Kontrollaufwand und Anpassung von entsprechenden Vorschriften und Regeln.
- Anerkennen der Team-Leistung:  
Alle am Erfolg Beteiligten tauschen ihre Erfahrungen aus und feiern den neuen Fortschritt auf der Lernkurve

Gerade der letzte Punkt ist für die Qualitätsverbesserung nicht zu unterschätzen. Der Erfahrungsaustausch, die gemeinsame Kommunikation und das "Wir haben es geschafft"-Gefühl sorgen für schnelleres, effektiveres Vorgehen bei den nächsten Problemen, die bestimmt irgendwann auftauchen werden.

Entscheidend ist, dass die einzelnen Schritte vom Lieferanten nicht als Schikane oder zusätzlicher Papierkrieg angesehen werden, sondern als eine Hilfe zur Verbesserung der Lieferqualität. Letztendlich profitieren beide Seiten von Methoden, die die **Fehlerquote reduzieren und Gewinnschmälerungen vermeiden** helfen.

## Entgegenkommen

Eine Schwachstelle von Abnehmern ist häufig zu viel Entgegenkommen - bei den Entschuldigungen und Ausreden. Vor allem dann, wenn der Lieferant perfekt auf der **Klaviatur menschlicher Gefühle** spielen kann.

Als reklamierender Kunde sollte man sich nicht mit dem Hinweis auf ein Problem eines Unterlieferanten abspeisen lassen. Schließlich haben Sie einen Auftrag an ein Unternehmen erteilt, das schließlich für die Zuverlässigkeit seiner Lieferanten geradestehen muss. Ihre Kunden haben letztendlich auch kein Verständnis für Probleme, die es in der Zusammenarbeit mit Ihren Lieferanten gibt.

Lassen Sie sich von Ihren Lieferanten nicht mit verbalen Zusagen abspeisen, die nicht schriftlich dokumentiert werden. Fordern Sie von Ihren Lieferanten in Reklamationsfällen eine **Übersicht der Präventivmaßnahmen**, die sicherstellen, dass sich der Anlass der Beschwerde nicht wiederholen kann.

Signalisieren Sie Ihrem Lieferanten, dass diese Forderung in seinem eigenen Interesse ist, dass eine solche Forderung dazu beiträgt, die Abläufe in seinem Unternehmen zu verbessern.

## "Worüber reden wir eigentlich?" - Analyse und Definition

"Worüber reden wir eigentlich?" - eine Frage, die man sich häufig bei Reklamationsgesprächen stellen muss. Es gibt Menschen, die sich etwas schwerer tun mit einer präzisen Ausdrucksweise. Etwas auf den Punkt zu bringen, das ist nicht jedermanns Sache. Häufig werden dann Vorfälle aus der Vergangenheit in die aktuelle Situation mit einbezogen und das eigentliche Problem dadurch aufgebauscht und verwässert. Worüber reden wir eigentlich? Mit dieser, in manchen Fällen penetrant zu wiederholenden Frage, nähert man sich zwangsweise dem eigentlichen Problem, der Ursache einer Reklamation.

Beispiele für die "einfachen" Fragen:

- Was ist der Unterschied zwischen dem was sein soll und dem was ist?
- Was genau ist das Problem?
- Und was genau ist es nicht?
- Wann wurde das Problem zum ersten Mal festgestellt?
- Kann es sein, dass es bereits früher auftrat, aber nicht erkannt wurde?
- Wann kann es nicht aufgetreten sein?
- Wie oft tritt es auf?
- Gibt es ein bestimmtes Muster des Auftretens?
- Wie viele Teile/Stück genau sind davon betroffen?
- Sind alle erkennbaren Symptome dokumentiert?

Je weniger präzise die Dokumentation erfolgt, desto schwieriger wird es anschließend, eine plausible Beweisführungskette vorzulegen. Reklamationen sind Abweichungen von der Norm, dem "Normalen", was erwartet wurde. Deshalb muss die Abweichung dokumentiert werden.

Zur Dokumentation gehören alle erforderlichen Fotos, Protokolle, Messdaten und Zeugenaussagen. Dabei sollte man sich die Frage stellen, wie könnte man später eine neutrale unbeteiligte Person am leichtesten von der Rechtmäßigkeit seiner Behauptung überzeugen? Denn bei allem von der Lieferanten-Seite gezeigten "Goodwill" sollte man den Worst Case, eine eventuelle gerichtliche Auseinandersetzung, nicht aus den Augen verlieren. Auch wenn dies nicht Ziel Ihrer Aktivitäten ist, im äußersten Ernstfall kann es sein, dass andere ein Urteil fällen müssen. Und dieses Urteil baut dann auf den beweisbaren, dokumentierten Fakten auf. Deshalb muss Ihre **Dokumentation wasserdicht und schlüssig** sein.

Einige Beispiele für Reklamationen, die in der Regel (wegen der finanziellen Auswirkungen) juristisch bearbeitet werden:

- Baumängel, die sich erst später herausstellen, aufgrund von Planungsfehlern oder Material, das nicht genau den Spezifikationen entsprach. So wurden bei einer Rheinbrücke unterschiedliche Bezugspunkte für die Höhenmessung angelegt; die Differenz zwischen dem Meeresspiegel des Mittelmeeres und der Nordsee sorgte für "Anpassungsprobleme".
- Angelieferter Beton einer Straßenbrücke zeigte nach einiger Zeit Auflösungserscheinungen, weil die Mischung nicht stimmte. Ein Problem, das bei der Anlieferung nicht festgestellt wurde.
- Aber auch bei Reklamationen, die keinen unmittelbaren Schaden bzw. Kosten hervorrufen, werden gerne die Gerichte bemüht. So verklagte ein Lebensmittelmarkt den Lieferanten von Berufsbekleidung, weil der nicht rechtzeitig zur Eröffnung einer neuen Filiale die versprochenen weißen Kittel für das Verkaufspersonal anlieferte.
- Auch im Unterhaltungsbereich gibt es immer wieder Reklamationsfälle. So wurde einem Künstler die Gage verweigert, weil er bei einem Firmenevent nicht das erwartete Stimmungsniveau erzeugte.
- Ein Firmeninhaber verklagte den Ghostwriter seiner Festrede, weil der offenbar nicht genau die Erwartung des Auftraggebers erfüllte.

Deshalb noch einmal der Appell: Alles dokumentieren, was im Notfall einem Dritten bei der Urteilsfindung helfen kann.

Wichtig ist auch die Wahl der richtigen Zeitpunkte. Reklamationen sollten immer zeitnah erfolgen. Das heißt, sofort nach Feststellung einer Abweichung ist festzuhalten, was der genaue Anlass für die Reklamation ist. In manchen

Fällen lässt sich anfangs noch nicht exakt die Ursache der Abweichung feststellen, "Wir wissen noch nicht genau, woran es liegt". Häufig werden dann weitergehende Untersuchungen angestellt, die erst mit zeitlicher Verzögerung ein Ergebnis liefern. Dabei wird oft versäumt, den genauen **Zeitpunkt der ersten Kenntnisnahme** festzuhalten.

Deshalb ist es ganz wichtig, **jede Abweichung sofort festzuhalten**: Wer hat wann und was genau festgestellt. Hier sind auf beiden Seiten die betreffenden Mitarbeiter immer wieder auf die Wichtigkeit der Protokollierung hinzuweisen. Die Zeit, die vermeintlich hier durch weniger präzises Arbeiten eingespart wird, muss im Streitfall letztendlich doch um ein Vielfaches erhöht aufgebracht werden.

Es kann durchaus sein, dass sich im Laufe der weiteren Prüfung noch neue Sachverhalte ergeben, die beim ersten Augenschein noch nicht erkennbar waren. In diesem Falle sollten die neuen Erkenntnisse ebenfalls zeitnah dem Lieferanten mitgeteilt werden. Erstens erlaubt es ihm, noch tiefer in das Thema einzusteigen und zweitens erhöht es die Brisanz Ihrer Reklamation und zeigt ihm, wie ernsthaft Sie das Thema verfolgen.

## Auswirkungen: Welche Bedeutung eine Reklamation haben kann

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Aufnahme einer Reklamation ist die Bedeutung für den Abnehmer. Verursachte die reklamierte Ware einen **Mehraufwand, Mehrkosten** oder gar einen **Stillstand** im Produktions- oder Projektablauf? Entstehen für den Abnehmer daraus negative Auswirkungen auf seinen **Kundenkreis** oder sein **Image**?

In vielen Fällen ist einem Lieferanten nämlich gar **nicht bewusst, welche Auswirkungen** eine vermeintlich "kleine" Reklamation letztendlich auf das Geschäft seines Kunden **haben kann**. Dies ist immer dann der Fall, wenn der Lieferant unzureichend informiert wurde über den Einsatzbereich der zugelieferten Produkte bei seinem Kunden. Deshalb sollten Abnehmer ihre Lieferanten immer auf dem Laufenden halten über den Einsatzbereich der Endprodukte, sei es bei Lieferantentagen oder gegenseitigen Besuchen. Gerade bei der Auswahl neuer Lieferanten ist dieser Punkt nicht zu unterschätzen.

Es schadet aber auch nicht, sich als Kunde für einen Moment **in die Lage des Lieferanten zu versetzen**. Welche Auswirkungen könnte die Reklamation für ihn und seinen Geschäftsbetrieb haben? Gefährdet die Reklamation sein Image, seine finanzielle Basis, eventuelle Nachfolgeaufträge, die Weiterentwicklung seines Unternehmens? Diese Überlegungen sind auch wichtig als Basis für eventuell erforderliche Reklamations-Verhandlungen.

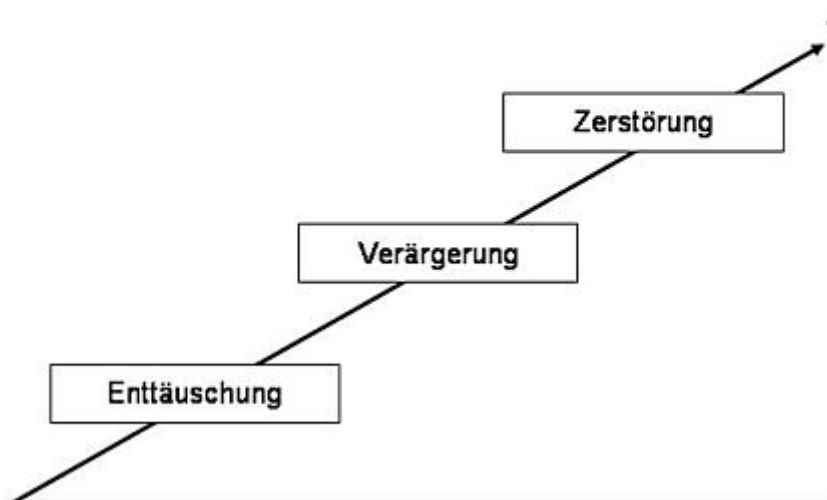
Denn wie wir später noch sehen werden, sind die *Vorbereitungen* einer Verhandlung ganz entscheidend für den *Erfolg* der Verhandlung.

Für das Verständnis von Reaktionen ist es ganz hilfreich, zu verstehen, wie wir Menschen "ticken", wie wir reagieren, wenn etwas nicht Vorhersehbares geschieht. Das Modell der "3 Stufen des Zorns" macht plausibel, wie Eskalationen entstehen, die vermeintlich "plötzlich" auftreten. Auf der Eskalationsleiter gibt es 3 Stufen, die nacheinander betreten werden.

Die erste Stufe ist die **Enttäuschung**. Man hatte etwas anderes erwartet als das, was man nun erhält. Seien es Produkte, Ideen, Gesten, Worte, Reaktionen - egal um was es sich handelt, man ist enttäuscht. Man hatte sich offenbar getäuscht im Verhalten der Anderen. Das Positive daran, die Täuschung ist aufgefliegen, man ist enttäuscht. Wenn man nun von dieser Stufe nicht wieder herunter geholt wird, durch Worte, Taten oder Gesten, dann ist der nächste Schritt vorprogrammiert. Auf Grund der gemachten Erfahrung kommt beim nächsten "Zwischenfall" die **Verärgerung**. Hier wird das "Zurückholen" schon aufwändiger, teurer. Wenn dies aber nicht geschieht, dann kommt unweigerlich die Phase der **Zerstörung**: Man will nicht mehr miteinander. Sei es im Berufs-, im Geschäfts- oder im Privatleben: Jetzt ist Schluss. In der Regel ist das die Stunde der Anwälte, die gegen Honorar für ein Ende der Sprachlosigkeit sorgen.

Der Übergang von Stufe 1 auf Stufe 3 ist zeitlich variabel. Vom Stundenbereich bis über Jahre hinaus kann sich das "Treppensteigen" erstrecken. Deshalb sollten alle Beteiligten (schon alleine aus Kostengründen) sich nie über den temporären Aufenthalt auf Stufe 1 hinaus bewegen.

## Die drei Stadien des Zorns



## Die richtige Dramaturgie, schriftlich und mündlich

Zur erfolgreichen Reklamations-Verhandlung gehört auch die entsprechende Dramaturgie. Die Wahl Ihrer Dramaturgie hängt von der **Sensibilität** Ihres Lieferanten ab. Während bei dem einen lediglich ein Hinweis auf ein Problem ausreicht, sofortige Korrekturmaßnahmen zu veranlassen, kann es bei einem anderen schon erforderlich sein, die große Glocke zu läuten.

Sind Ihre Lieferanten im Handwerksbereich angesiedelt, werden häufig Probleme im Personalbereich als Ausrede bei Reklamationen eingesetzt. Sind Ihre Lieferanten im Industriebereich zu Hause, werden häufig interne Abstimmungsprozesse ("Es liegt gerade in der Abteilung XY zur Prüfung") als Ausrede benutzt. In manchen Fällen, vor allem, wenn man es mit weniger kooperationsbereiten Partnern zu tun hat, ist es hilfreich, seinen **Standpunkt stärker pointiert zu übermitteln**.

Vielleicht muss sogar manchmal ein **Drohszenario** entworfen werden, das im äußersten Notfall richtig präsentiert wird. Dazu gehört unter Umständen eine **Hochrechnung von Umsatz-Ausfällen, Schadensersatzforderungen und weiteren eventuellen Folgekosten**, die sich aus dem Verhalten des Lieferanten ergeben (könnten).

Drohen Sie nicht mit Gewitter, aber sagen Sie das Wetter voraus.

Hilfreich sind hier Beispiele aus Ihrem Sektor oder ähnlichen Branchen, Beispiele, die helfen, die Einsichtsfähigkeit Ihres Lieferanten zu beschleunigen.

Lassen Sie sich auf keinen Fall von der Dickfälligkeit Ihres Gegenübers beeindrucken oder gar beeinflussen. Bestehen Sie auf Ihren (vorher geprüften) berechtigten Forderungen, zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass Sie ihn aus dieser Situation nicht entlassen. Wiederholen Sie Ihre Worte, so wie eine **defekte Schallplatte**, die immer wieder auf derselben Stelle aufsetzt.

Eine hilfreiche Gedankenbasis zur Verhandlungsführung ist das Verhandlungsprofil nach *Mastenbroek*. Dabei geht es um vier Punkte, die bei Verhandlungen für den Erfolg entscheidend sind.

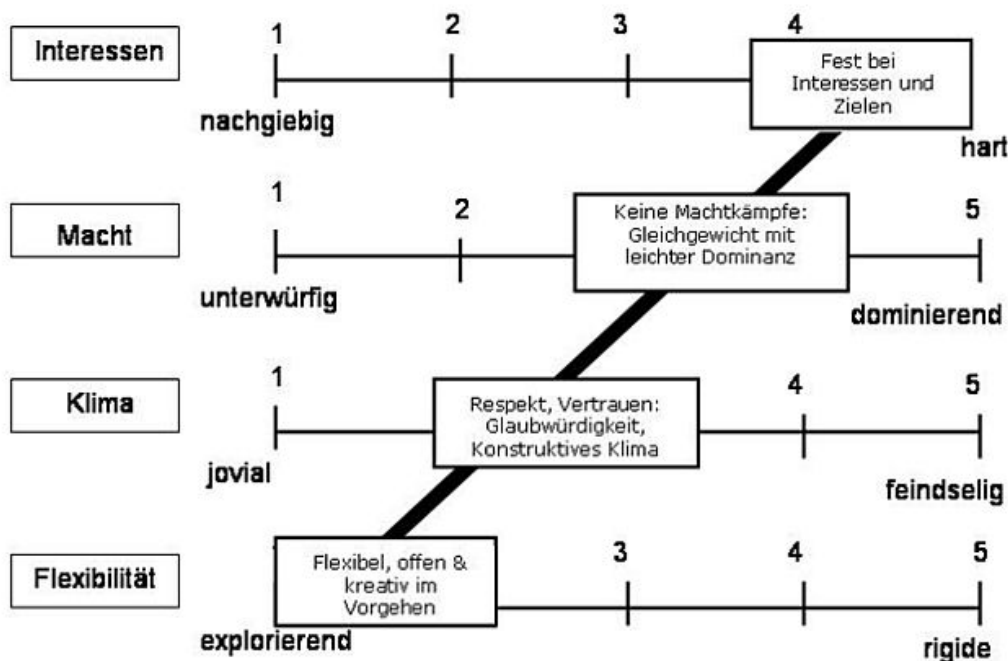
- Da sind zum einen die **Interessen**. Hier sind die eigenen Interessen (nach reiflicher Abwägung aller Details) "hart" zu vertreten. Das bedeutet nicht Kampf, sondern freundlich und bestimmt die legitimen Interessen zu verteidigen und durchzusetzen.
- Der zweite Faktor, das ist die **Macht**. Gerade der sich überlegen fühlende Verhandlungspartner hat es doch eigentlich nicht nötig, seine Macht zu demonstrieren. Machtkämpfe erinnern an Hahnenkämpfe, die zur Belustigung des Publikums dienen. Hier empfiehlt Mastenbroek: Gleichgewicht mit leichter Dominanz.



- Als Drittes spielt das **Verhandlungs-Klima** eine wichtige Rolle. Weder jovial noch feindselig, sondern respektvoll, glaubwürdig und konstruktiv sollte es sein. In einem von Misstrauen geprägten Klima können keine konstruktiven anhaltenden Lösungen entwickelt werden.
- Und da Verhandlungen häufig eine ungeplante Eigendynamik entwickeln, ist **Flexibilität** unabdingbar. Explorierend, das heißt neue, bisher ungekannte Chancen entdeckend, kreativ und flexibel vorzugehen, das sind entscheidende Voraussetzungen auf dem Weg zum Erfolg.

Gerade der letzte Punkt setzt voraus, dass sich Verhandlungspartner von den eigenen geistigen Sperren lösen. "Das haben wir schon immer so gemacht" ist eine Einstellung, die weder für die Weiterentwicklung von Personen noch von Unternehmen hilfreich ist.

## Verhandlungsprofile: Professionell



### An welchen "Stellschrauben" lässt sich drehen?

Oft geraten Reklamationsverhandlungen in eine Sackgasse.

Meist dann, wenn einer oder beiden Seiten bewusst wird, dass aus Mangel an Ressourcen das angestrebte Ziel nicht oder nicht zeitgerecht erreicht werden

kann. Das ist die Stunde der Kreativität, dann werden andere Fähigkeiten gefordert. Jetzt muss man sich Gedanken machen über die verschiedenen "Stellschrauben", mit denen man einer Lösung näher kommen kann.

Wenn wir uns die Kalkulation eines Produkts einmal anschauen, dann finden wir einige Ansatzpunkte, die bei einer Reklamationsverhandlung vielleicht als "Pokerpunkt" infrage kommen können. Von den Herstellkosten über die Vertriebskosten, den Gewinnaufschlag, die Verpackungskosten, die Transportkosten, Kundenskonti und Verkäuferprovision, Rabattstaffelungen und Bonusregelungen lassen sich eine Menge Ansätze finden, wie bei unterschiedlichen Auffassungen eine zufriedenstellende Lösung entwickelt werden kann. Bei diesen Ansätzen geht es aber "nur" ums Geld. Anders sieht es aus, wenn eine benötigte Lieferung unabdingbar bis zum Zeitpunkt X in der definierten Qualität und Menge am Ort Y verfügbar sein muss.

Hier zahlt es sich aus, wenn Sie sich bereits in Ihrem Unternehmen Gedanken über Lösungen und Alternativen gemacht haben. Fragen wie "was wäre wenn?" zeigen Ihnen mögliche, bisher nicht gesehene neue Einsätze auf.

## 4. Verhandlungsfehler

### Typische Fehler und Störfaktoren

Als Kunde eines Lieferanten, der Ihre Erwartungen nicht zu 100 % erfüllt hat, gehen Sie selbstverständlich davon aus, dass das Recht auf Ihrer Seite ist. Und mit dieser **Siegesgewissheit** betreten Sie den Verhandlungsraum, telefonisch virtuell oder physisch präsent. Ihr Auftreten stellt akustisch und körpersprachlich klar, dass Sie sich in einer überlegenen Position befinden. Und schon ist das **Gleichgewicht gestört**, schon sind atmosphärische Störungen vorprogrammiert.

Bevor wir über die Fallen und Fettnäpfchen sprechen, die überall lauern, lassen Sie uns kurz einen Blick auf den Klassiker der Verhandlungstechnik werfen, das Harvard-Konzept. Das Prinzip ist zwar recht bekannt, wird in der Praxis jedoch häufig nicht beachtet.

Die wichtigsten Kernsätze des Harvard-Konzepts lauten:

- Trennen Sie Personen- von Sachproblemen.
- Stellen Sie nicht die Positionen, sondern die Interessen in den Mittelpunkt.

- Entwickeln Sie vor Ihrer Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten.
- Bauen Sie Entscheidungen nur auf objektiven Kriterien auf.
- Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach.

Was sich so einfach liest, stellt sich in der Praxis als recht schwierig heraus, vor allem dann, wenn vermutlicher oder tatsächlicher Zeitdruck die Zeit zum Nachdenken verkürzt.

Was bedeutet nun "Trennen von Personen- und Sachproblemen" in der täglichen Praxis? - Wie werden Sachprobleme eigentlich übermittelt? Meist durch Personen. Auch ein Fax oder eine E-Mail trägt die Unterschrift, den Namen eines lebenden Menschen. Häufig wird die Person, die das Problem übermittelt, also "transportiert", als das eigentliche Problem angesehen, zumindest als Mitverursacher.

Wenn Sie als Vertreter eines Unternehmens bereits Ihren Lieferanten durch Wortwahl, Lautstärke und (was häufig genug bei Einkäufern vorkommt) Imponiergehabe beeindrucken, dann ist für den Empfänger der Botschaft (ein menschliches Wesen) bereits unbewusst eine negative Assoziation entstanden: "Der Meier von der Firma Schultze mit seiner Reklamation". Oder die nächste Stufe des Empfangs "Schon wieder der Meier von der Firma Schultze mit seinen Reklamationen". Wenn Sie allerdings als der Mensch (nicht der Funktionsträger) Meier aufkreuzen, der dem Lieferanten sachlich, freundlich, aber bestimmt (!) schildert, worüber man nun ernsthaft sprechen muss, dann sind die Erfolgschancen für eine Lösung, die beide Seiten betrifft, bedeutend höher. Treten Sie aber Lasso oder Peitsche schwingend in Rambo-Manier auf, dann wird die Gegenseite sich erst einmal auf Ihren Cowboy-Stil einschließen, wertvolle Zeit und Energie wird sinnlos verbraten.

Dann haben Sie nämlich den Kernsatz 2 des Harvard-Konzepts noch nicht verinnerlicht, der da lautet: Stellen Sie nicht die Positionen, sondern die Interessen in den Mittelpunkt.

Wenn Sie nun beide auf Ihren Positionen beharren (wer hat Recht, wer hat Unrecht?), dann vergeuden Sie Ihre Energien - und kommen der Problemlösung kein Stück näher. Ganz im Gegenteil, Ihre Positionen werden sich verhärten. Beide buddeln sich in ihren Schützengräben ein, wohl wissend, dass man irgendwann wieder herauskommen muss. In vielen Reklamationsverhandlungen findet genau diese Situation statt: mit Visitenkartentiteln Bewaffnete versuchen, sich gegenseitig zu beweisen, wer mehr Ahnung von dem jeweiligen Thema besitzt. Der intelligente Profi jedoch konzentriert sich nur auf die Fakten und sucht nach Lösungsmöglichkeiten.

Das hat er allerdings bereits vor dem Gespräch getan, denn er erinnerte sich rechtzeitig an den Kernsatz 3: Entwickeln Sie vor Ihrer Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten. In vielen Fällen sieht man lediglich *eine*

mögliche Lösung, obwohl sich mehrere Varianten anbieten. Man verengt den Blick und übersieht andere, kreative Ansätze, eine vielleicht noch bessere Lösung. Hier steht man sich häufig mit seinen eigenen Erfahrungswerten im Weg. Das Motto "Das haben wir schon immer so gemacht" war noch nie die Basis für neue Denkansätze.

Ob nun eine Reklamationsverhandlung erfolgreich ist oder nicht, das lässt sich nur beurteilen, wenn vorher ein **Beurteilungsmaßstab**, eine Messlatte, festgelegt und akzeptiert wurde. Denn Entscheidungen sollten laut Kernsatz 4 nur auf objektiven Kriterien aufgebaut werden. Damit sind messbare, nachvollziehbare Kriterien gemeint. Eine Messlatte, an der man sich orientieren kann. Hier entstehen oft unterschiedliche Standpunkte. Kleinere Zulieferer berichten hier häufig vom "Totmessen". Der Abnehmer verändert oder verfeinert die Messpunkte, holt immer neue Experten hinzu, weist Abweichungen nach, die in der Vergangenheit nie Anlass zur Reklamation boten.

Sind die Argumente lediglich vorgeschoben, um den Zulieferer zu wechseln, das überquellende Lager nicht noch weiter aufzufüllen, dann mag der Abnehmer zwar formal im Recht sein. Inwieweit sich ein solches Verhalten allerdings mittelfristig auszahlt, das ist eine firmenpolitische Entscheidung. Denn wie wir schon am Anfang feststellten: Niemand ist eine Insel, **unfares Verhalten spricht sich im Wirtschaftsleben schneller herum**, als manchem bewusst ist.

Wer glaubt, am längeren Hebel zu sitzen, der hebelt andere solange aus, bis keiner mehr "mitspielen" will. Aber nicht nur Abnehmer sitzen zuweilen am längeren Hebel. Auch Lieferanten demonstrieren gelegentlich ihre vermeintliche Übermacht, nämlich dann, wenn es sich um Monopolisten handelt. Deshalb sollte man bereits bei der Entwicklung eines Produkts sich nicht in die Abhängigkeit eines einzigen Zulieferers begeben. Das Beachten des 5. Kernsatzes: "Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach" fällt manchem dann doch schon etwas schwer, wenn man sich abhängig fühlt. Ehemalige Monopolisten, wie Bundespost oder Stromkonzerne, bekamen die späte Rache des Abnehmers zu spüren, als sich die Märkte per Gesetz öffneten.

Auch wenn die Gegenseite stärker zu sein scheint, vermeintlich die besseren Karten in der Hand hat - geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach. Gehen Sie immer davon aus (und kommunizieren Sie diesen Standpunkt deutlich), dass Verhandeln sich zwischen zwei gleichberechtigten Partnern abspielt.

Ein Beispiel aus der Wirtschaft: Der einzige Energielieferant vor Ort verursacht durch Fahrlässigkeit einen anhaltenden Stromausfall in einer Produktion.

Auf die Forderung nach Kostenersatz verwies man auf die Paragraphen des Abnahmevertrags - und das noch in einem überheblichen, schnippischen Ton, der eine unnötige Verschärfung in das Thema brachte. Der Firmeninhaber besann sich auf den 5. Kernsatz, wurde kreativ, und fand heraus, dass andere Firmen im gleichen Stadtteil ebenso herablassend behandelt wurden. Man setzte sich zusammen, gründete eine Interessengemeinschaft und zwang per Pressearbeit und Fach-Juristen den Stromkonzern zu einem konzilianterem Verhalten. "Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach".

Gerade beim Umgang mit Monopolisten ist Kreativität gefragt. Binden Sie Ihren Geschäftspartner (= Gesprächspartner) ein, appellieren Sie an sein Know-how, den Ehrgeiz und die Erfahrung des Unternehmens. Zeigt sich Ihr Gegenüber stur und unflexibel, dann deuten Sie an, dass Sie gehört haben, andere Kunden seien ebenfalls nicht zufrieden und dächten über neue Lösungen nach. Das setzt zwei Dinge voraus: Erstens sollten Sie über das Verhältnis des Monopolisten zu seinen Kunden gut Bescheid wissen und zweitens mit einigen seiner Kunden bereits einmal Kontakt aufgenommen haben. Gelegentlich hilft auch der diskrete Hinweis auf gute Pressekontakte, die man aber (noch) nicht zu nutzen gedenke. Gehen Sie bitte immer von folgendem Grundsatz aus: Wenn zwei Seiten tatsächlich zusammen verhandeln wollen, dann finden sie immer eine Lösung. Wenn zwei Seiten nicht tatsächlich verhandeln wollen, dann bringt auch keine noch so **clevere Taktik** eine Lösung.

Erfolgreiche Verhandlungen lassen sich mit der Saite einer Geige vergleichen. Ist die Spannung zu groß, dann reißt die Saite. Ist die Spannung zu gering, dann klingt der Ton quietschend. Hat die Saite die richtige Spannung, dann entsteht der Ton, der die Basis für ein erfolgreiches Konzert ist. Um beim Konzert zu bleiben: Spielen die Musiker eigentlich miteinander oder gegeneinander? Dumme Frage, werden Sie sagen, natürlich miteinander. Es sind doch alles Mitspieler.

Wie ist es aber beim Verhandeln? Habe ich es dort mit Verhandlungspartnern oder Verhandlungsgegnern zu tun? Mit beiden. Beide haben zwar unter Umständen entgegengesetzte Meinungen und Standpunkte, sie möchten aber beide partnerschaftlich behandelt werden - als gleichberechtigte Partner. Selbst Boxer, die während des Kampfes kaum partnerschaftlich miteinander umgehen, möchten nach Ende des Kampfes den Vertrag für den nächsten Kampf abschließen, miteinander weiterverhandeln.

## Vorbereitung einer Verhandlung

Nehmen Sie jede Verhandlung als eine einmalige Sache, die Planung und Ideen erfordert. Rauschen Sie nicht in eine Verhandlung hinein wie in eine

Schlacht. Es ist keine Schlacht, sondern ein **Gedankenaustausch**. Widmen Sie jedem Schritt ausreichend Überlegung. Die Checkliste "25 Punkte" am Ende dieses Kapitels sollten Sie als Basis für Ihre eigene, individuelle Checkliste betrachten.

Ein wichtiger Punkt ist, Standards zu setzen.

Ohne Standards wird viel Zeit verloren, weil von unterschiedlichen Standpunkten aus über unterschiedliche Standpunkte diskutiert wird. **Ohne feste, vereinbarte Standards werden Regeln dauernd neu interpretiert.**

Legen Sie **objektive, messbare Kriterien** fest, vor der eigentlichen Verhandlung. Diese Kriterien müssen dann von beiden Seiten akzeptiert werden.

Der Profipartner kennt vielleicht andere und bessere Standards als Sie. Je mehr Sie aber über die verschiedenen möglichen Messlatten wissen, umso besser für Sie.

Zur Vorbereitung einer Verhandlung gehört auch, dass Sie Ihr Verhandlungsthema und Verhandlungsziel verständlich und überzeugend präsentieren. Dazu zählen zum Beispiel überschaubare und selbsterklärende Grafiken, professionell gestaltete Unterlagen, möglichst in Farbe, Muster und Modelle, Kopien von Zeitungsartikeln, kurz alles, was Ihnen hilft, Ihr Thema der anderen Seite "schmackhaft" zu machen.

## Die Spielregeln

Der erste Schritt ist die Übereinkunft, worüber verhandelt wird (über Äpfel oder Birnen). Dieser Punkt muss zwischen Ihnen und Ihrem Verhandlungspartner ganz klar herausgearbeitet werden. "Reden wir über den Kauf eines Testprodukts oder reden wir über den Kauf einer Serie von 100 Stück?" "Sprechen wir über den Ausfall *eines* Motors in Grönland oder über die Ausfallquote der kompletten Serie?"

Die nächsten Punkte liegen eindeutig nur in Ihrem Verantwortungsbereich.

### 1. Kommunizieren Sie eindeutig

Kommunikationsprobleme entstehen häufig, weil zwar die Worte akustisch verstanden werden, die Bedeutung jedoch nicht richtig entschlüsselt wird. Das Resultat kann in einer Katastrophe enden.

Eine Möglichkeit ist, Sie wiederholen Ihre Aussage mit anderen Worten und beachten die Reaktion Ihres Gegenübers.

## **2. Organisieren Sie Ihre Gedanken.**

Schreiben Sie vorher auf, was Ihnen zur Verhandlung einfällt, welche Gedanken Ihnen durch den Kopf gehen. Geben Sie sich ausreichend Zeit zum Nachdenken vor dem Antworten. Nehmen Sie sich die Zeit zum Nachdenken und Durchdenken. Überlegen Sie, mit welchen Reaktionen Sie zu rechnen haben. Die Antwort Ihres Gegenübers vorher zu errahnen ist einfacher, als Sie glauben. Spielen Sie einmal die zu erwartenden Antworten Ihres Gegenübers vorher durch. Mit welchen Reaktionen können Sie zum Beispiel rechnen, wenn Sie Folgendes sagen:

"Entweder Sie akzeptieren unseren Vorschlag - oder wir brechen die Verhandlung ab."

- Möglichkeit a: "OK, wir akzeptieren."
- Möglichkeit b: "Danke, das war's."
- Möglichkeit c: "Wir werden Ihren Vorschlag nicht akzeptieren, aber hier ist unser Gegenangebot."
- Möglichkeit d: "So spricht niemand mit uns, in diesem Ton." (Griff zur Waffe)

Die Reaktionen des Gegenübers kann man vorher durchdenken, wenn man sich fragt: "Welche Antwort werde ich am ehesten erhalten, wenn ich es so sage. Ist jetzt der richtige Zeitpunkt, es so zu sagen?"

## **3. Widersprechen Sie sich nicht selbst**

Das geschieht schneller, als Sie glauben.

Wenn Sie einen Menschen zum ersten Mal sehen, machen Sie sich automatisch einen Eindruck von dieser Person. Es mag Sie vielleicht erschrecken, dass dieser Eindruck nur zu 7 % von dem abhängt, was Ihr Gegenüber sagt. 37 % des Eindrucks entsteht durch die Art und Weise, wie er etwas sagt, durch Tonlage und Stimme, der Musik sozusagen. Der größte Anteil am Gesamteindruck allerdings, nämlich 56 %, entsteht durch die Körpersprache, der Art und Weise, wie der Körper das Gesagte unterstützt oder konterkariert.

Dass die **Körpersprache** immer mit im Spiel ist, nicht abgeschaltet werden kann, das sehen Sie an den Mitmenschen, die mit einem Handy am Ohr ihrem

Gesprächspartner etwas erläutern. Obwohl die Gegenseite den Telefonierer nicht sehen kann und obwohl ihm diese Tatsache bewusst ist, unterstreicht er auf teils dramatische Art und Weise mit der freien Hand und dem gesamten Oberkörper die Bedeutung seiner Worte. Gute Verhandler sagen und tun Dinge so, dass die **Botschaft eindeutig rüberkommt**. Sie unterstreichen Ihre Aussagen und Botschaften mit Gesten, die das Gesagte untermauern und verstärken. Die nicht verbalen Botschaften zu entschlüsseln ist genauso wichtig wie das Zuhören auf das gesprochene Wort.

Wichtiger als das, was wir sagen ist, wie wir etwas sagen, verbal und nonverbal.

#### **4. Lernen Sie, alles auf den Punkt zu bringen, ohne unhöflich zu sein**

Vermeiden Sie bei Gesprächspartnern, denen es schwer fällt, auf den Punkt zu kommen, Sätze wie: "Was wollten Sie eigentlich sagen?", obwohl Ihnen die Frage auf der Zunge brennt. Gehen Sie als gutes Vorbild voran. Vereinfachen Sie Ihre Darstellung übermäßig und gehen dann, wenn erforderlich, mehr in die Details.

Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner, dass man sich auch mit einfachen Worten und schlichten Sätzen verständigen kann. Zeichnen Sie bei Bedarf unklare Punkte auf, nutzen Sie **Flipchart** und Pinnwand, um Ihre Gedanken zu visualisieren. Denken Sie daran, dass manche Menschen ohne "ein Bild vor Augen" sich schwer in Ihre Vorstellungswelt hineindenken können. Sehr hilfreich ist auch, wenn Sie in **rhetorischen Bildern** sprechen.

- "Wer zwei Hasen jagt, fängt oft keinen."
- "Auf Sand gebaut".
- "Die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt."

Solche Sätze, von denen Ihnen bestimmt noch viele mehr einfallen, bleiben in der Erinnerung Ihres Gegenübers eher gespeichert, sie sind einprägsam.

#### **5. Übersetzen Sie alles in Kosten/Nutzen-Vorteile für den Partner**

Verkaufen Sie bei allen Diskussionen den Wert und nicht den Preis. Zeigen Sie immer auf, welchen Vorteil Ihr Gesprächspartner von einer Übereinkunft haben wird. Fragen Sie Ihren Verhandlungspartner zum Beispiel: "Was halten Sie davon?" oder "Haben Sie eine andere Idee?"

Erkennen Sie die **Konzentrationsprobleme** der Menschen. Viele können nicht konzentriert zuhören oder sich Dinge, die gerade beschrieben werden, konkret vorstellen. Sehen Sie vom Blickwinkel des Partners aus, was heißt



das für ihn, was denkt er sich dabei? Was meint der Partner wirklich? Welche Auswirkungen könnte das für den Partner haben?

## Der menschliche Faktor

Sie werden zwei Arten von Menschen treffen, die nicht fair spielen wollen:

- die, die es nicht besser wissen (für die Verhandlung gleich Kampf ist) und
- die, die hart spielen wollen (ich bin stärker).

Wie können Sie die andere Seite dann aber zum Fairplay zwingen? Welche "Gegenmittel" stehen Ihnen zur Verfügung?

Das Wichtigste dabei: **Behalten Sie Ihren eigenen Stil und Standard bei!** Dadurch können Sie den anderen meistens überzeugen. Die Mehrzahl der Verhandlungspartner möchte nicht als Feind betrachtet werden. Die Menschen wollen nur nicht über den Tisch gezogen werden. Wenn man zeigt, dass man fair spielen will, lassen sich die anderen auch überzeugen.

Wenn die andere Seite nicht fair spielen will, dann lassen Sie sich dadurch nicht aus der Ruhe bringen. Warum bleiben die Profis ruhig? Wegen des Erfolgs. Der Ruhigere gewinnt. Der kühlsche Kopf kontrolliert die Situation.

Zeigen Sie auf, was passiert oder passieren könnte, wenn nicht entschieden wird.

Fordern Sie Kritiker heraus. Dadurch zwingen Sie sie zur Mitarbeit. Auf keinen Fall sollten Sie jemanden in die Ecke drücken. Selbst der friedlichste Goldhamster beißt, wenn er in die Ecke gedrängt wird.

Wenn die andere Seite keine dritte Person einschalten möchte, dann kommen Sie ihr entgegen: "Wir kommen hier nicht weiter, warum sollten wir beide nicht in Ruhe nachdenken. Wenn einer eine neue Idee hat, dann treffen wir uns wieder." Das bedeutet keine Aufgabe der Verhandlung, sondern nur eine Zeitverzögerung.

## Verhandlungsstrategien

Die erfolgreichste Strategie ist, **offen und ehrlich** zusammenzuarbeiten - auf Dauer gesehen. Es sei denn, Sie operieren nach dem Prinzip der "Verbrannten Erde" und es ist Ihnen vollkommen egal, ob Sie mit Ihrem Verhandlungspartner nochmals zusammentreffen oder nicht.

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass man erstens dieselben Personen immer wieder trifft (meist in neuen Positionen mit noch mehr Einfluss) und zweitens, dass sich der negative Ruf eines Menschen sehr schnell verbreitet. Deshalb denken Sie bitte daran: Verhandeln heißt, mit einer oder mehreren Personen zusammenzuarbeiten, um **für beide Seiten gemeinsame, gewinnbringende, nützliche Resultate zu erzielen**. Und diese Personen - oder deren Mitarbeiter - treffen Sie bestimmt irgendwann wieder.

Wir verhandeln immer mit Menschen, nie mit gesichtslosen Institutionen und wir alle wollen etwas, sonst wären wir nicht zusammengekommen. Konzentrieren Sie sich auf die Wünsche und echten Bedürfnisse des Verhandlungspartners, nicht auf die geäußerten Positionen. Profis konzentrieren sich nur auf die Interessen.

Die folgenden Strategien helfen Ihnen, Ihre Verhandlungen erfolgreicher werden zu lassen:

### **Strategie 1: Seien Sie gut vorbereitet**

Je mehr man weiß, desto besser kann man verhandeln. Die Vorbereitung bestimmt bereits, wie die Verhandlungen beginnen. Betrachten Sie die Vorbereitung bereits als einen Teil der Verhandlung. Wenn Sie nach Abschluss einer Verhandlung sagen, das hätte ich vorher wissen sollen, dann haben Sie recht.

Nehmen Sie sich ein Beispiel an den Rechtsanwälten. Ein Rechtsanwalt verbringt nur 10 bis 15 Prozent seiner Zeit vor Gericht. Der Rest ist Untersuchung, Vorbereitung, Materialsammlung. Die Vorbereitung zu einem Prozess, bei dem verhandelt wird, ist bereits ein Teil des Verhandlungsprozesses.

Sie müssen wissen, was Sie wollen. Ein weiterer Punkt, der entscheidend ist für Ihren Verhandlungserfolg: Viele Menschen gehen in Verhandlungen hinein, ohne eine konkrete Vorstellung, was sie eigentlich genau erreichen wollen: "Mal schauen, was die uns anbieten". Das reicht nicht aus. Sie müssen wissen, was Sie wollen. Ihre **Forderungen müssen spezifisch sein**. Dadurch wird Ihre Position verstärkt. Ansonsten wird Ihr Verhandlungspartner, zu Recht, Ihre Unentschlossenheit ausnutzen. Denn wer nicht weiß, wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er wo ganz anders ankommt.

Wenn du alles kriegst, was du willst, dann hast du nicht genug gefordert. Dieser Satz sollte nachdenklich stimmen. Wenn Sie ohne Mühe alle Ihre Forderungen erfüllt bekommen, dann hatten Ihre Verhandlungspartner offensichtlich leichtes Spiel mit Ihnen. Konkret kann das bedeuten: man hat Sie als Verhandlungspartner gewogen - und als zu leicht empfunden.

### **Strategie 2: Beide Seiten müssen auf objektiven Standards bestehen**

Treffen Sie eine Übereinstimmung über die Grundregeln. Zum Teil sind die Grundregeln vom Gesetzgeber oder anderen Institutionen bestimmt. In vielen Fällen aber unterliegt die Auswahl der Grundregeln den Verhandlungspartnern, beiden Verhandlungspartnern gemeinsam. Hier gibt es in der Praxis immer wieder Standards oder Messlatten, die entweder für die eine oder für die andere Seite vorteilhafter erscheinen. Es kann durchaus sein, dass die Festlegung eines Standards bereits eine eigene Verhandlung sein kann. Hier spielt die wirtschaftliche Bedeutung des Verhandlungsgegenstands eine entscheidende Rolle. So wird die Bedeutung der Gewährleistungsbedingungen bei einem 5.000-Euro-Objekt eine andere Rolle spielen als bei einem 5-Millionen-Euro-Projekt.

### **Strategie 3: Streben Sie eine klare Kommunikation an**

Sprechen - zuhören - sprechen - zuhören. Wie beim Tischtennis: Ping-Pong. Formulieren Sie präzise. Hören Sie präzise zu. Zuhören ist kein Reflex, sondern eine Fähigkeit, die bei den meisten Menschen schwach vorhanden ist und deshalb trainiert werden muss. Üben Sie das aktive Zuhören, das Zuhören mit der zusammenfassenden Bestätigung des Gehörten.

### **Strategie 4: Als Profis suchen beide Partner nach gegenseitigen Vorteilen**

Wenn Ihr Verhandlungspartner kein Profi ist und nur seinen eigenen Vorteil sucht, dann machen Sie ihn darauf aufmerksam, dass auch er von der gemeinsamen Suche nach gegenseitigen Vorteilen profitieren kann.

### **Strategie 5: Wenn eine Lösung erreicht ist, dann fassen Sie alles zusammen**

Lassen Sie keinen Punkt offen, jeder muss alles verstehen im Detail. Jedem muss klar sein, was mit jedem Verhandlungspunkt gemeint ist. Machen Sie alle Punkte wasserdicht.

Die Klausel "der Kaufpreis für das Haus ist zahlbar bis zum 11.3." ist das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben ist. Weil die Angabe des Jahres fehlt, wohnt der neue Eigentümer seit Jahren im neuen Heim, ohne einen Cent bezahlt zu haben.

### **Strategie 6: Geben und Nehmen**

Sie müssen vor einer Verhandlung auch bereits wissen, welche Kompromisse und Zugeständnisse Sie bereit sind zu machen.

Denken Sie die drei Ebenen vor und machen Sie sich vorher Gedanken über die Frage:

- Was muss ich haben?
- Was möchte ich haben?
- Was wäre schön zu haben?

Spielen Sie vor Verhandlungen ein "Was-wäre-wenn-Szenario" durch. Dadurch werden Sie flexibler in Ihrer Verhandlungsweise.

Seien Sie immer bereit, aus einer Verhandlung hinauszugehen, abzubrechen oder zu unterbrechen.

### **Strategie 7: Arbeiten Sie Alternativen zur Zielerreichung aus**

Tipp: Es gibt kein Gesetz, das Sie zwingt, ein unattraktives Angebot anzunehmen! Und derjenige, der sich am wenigsten um das Resultat kümmert, hat die stärkste Position. Je weniger man bereit ist, wegzugehen, desto angreifbarer (verletzbarer) ist man. Gehen Sie bei Verhandlungen ruhig ein kalkuliertes Risiko ein, denn Sie haben das Risiko im voraus genau kalkuliert.

### **Strategie 8: Wissen ist Macht**

Bei Verhandlungen bedeutet Wissen Macht und Geld. Denn je mehr Sie über die Menschen, die Ihnen gegenüber sitzen, und deren Organisation wissen und je mehr Sie über die Verhandlungspunkte wissen, desto besser sind Ihre Karten.

### **Strategie 9: Üben Sie Ihren Auftritt vorher ein**

Ausreichendes Wissen ist ein Teil der Verhandlung, aber Ihr Auftritt ist ebenso wichtig. Üben Sie vorher ein, was Sie sagen wollen. Sie können glücklicherweise vorher nicht genau wissen, welche Argumente bei einer Verhandlung auf den Tisch kommen. Sie können auch nicht jeden Satz vor der Verhandlung einüben. Sie können aber vorher eine Verhandlung einmal durchspielen, um ein Gefühl für die mögliche Entwicklung der Gespräche zu erhalten.

## **Taktiken und Tricks erkennen (und einsetzen?)**

Verhandlungen laufen, weil sie von Menschen geführt werden, nie automatisch geradlinig, offen, ehrlich und fair. Bei Verhandlungen werden Ihnen immer wieder **Taktiken und Tricks** begegnen, denen Sie entgegentreten müssen.

Taktik bedeutet laut Duden: kluges Verhalten, planmäßiges Ausnutzen einer Lage. Taktiken sind also **legitime Werkzeuge** in einer Verhandlung, wenn sie nicht zum Betrügen eingesetzt werden.

Ein Trick ist laut Duden: ein Kunstgriff, ein Kniff, ein Stich beim Kartenspiel. Das Wort Trick ist in der Umgangssprache eher negativ besetzt, "der Trickser", "linke Tricks" und ähnliche Assoziationen fallen uns beim Wort "Trick" ein. Wenn Ihr Fahrzeug allerdings wegen eines kleinen Defekts auf der Autobahn liegen bleibt und der gelbe ADAC-Engel bringt das Gefährt mit einem Trick wieder zum Laufen, dann finden Sie Tricks ganz sympathisch und nützlich.

Wichtig ist, dass Sie die wichtigsten Taktiken und Tricks kennen, die in der Verhandlungswelt auf Sie warten.

Rechnen Sie mit dem **Massaker Prinzip** oder "Der große Schreck". Beim Massaker-Prinzip geht es darum, mit einer möglichst unerwarteten Überraschung den Verhandlungspartner aus seinem Konzept zu bringen.

Ein Beispiel: Sie möchten ein Auto kaufen. Der Verkäufer steigt ein bei 35.000 Euro. Eigentlich billiger als Sie dachten. Schrittweise erklärt er Ihnen die Preisliste mit verschiedenen Optionen, die den Gesamtpreis auf 40.000 Euro hochtreiben. Sie hören ihm zu, nicken dabei (nicken heißt nicht "Ich gebe dir Recht", sondern lediglich "Ich höre dir noch zu"), schauen ihn dann entsetzt an mit den Worten: "Sagten sie vorhin 35.000? Sie machen wohl Spaß? Das ist ja der helle Wahnsinn". Sie gehen gar nicht auf die weiteren Optionen ein, sondern Sie debattieren einfach den Grundpreis, d. h. Sie stellen ihn in Frage, Sie akzeptieren ihn nicht, **Sie setzen Ihre eigenen Standards**. An dieser Stelle sollten Sie übrigens kein schlechtes Gewissen haben, denn Automobilverkäufer sind solche Methoden gewohnt.

Sag niemals Ja zum ersten Angebot. Das erste Angebot ist meistens nicht ernst gemeint.

Wie reagiert man aber auf das Massaker-Prinzip? Mit Ihrem besten Freund - mit Ihrem Schweigen. Die meisten Menschen können Schweigen nicht ertragen und brechen es deshalb, zum eigenen Nachteil. "Der Nächste, der spricht, hat verloren." Wie aber bekämpft man Schweigen? Mit noch mehr Schweigen. Ist der Gegner aber genauso stur wie Sie, dann wiederholen Sie einfach Ihre letzte Position, Ihr letztes Angebot mit den Worten: "Das ist mein letztes Angebot."

Wenn Ihnen das Schweigen anfangs peinlich ist, machen Sie sich einfach Notizen. Entweder zum Schein oder Sie beginnen bereits mit der

Protokollierung des Gesprächs. Falls Sie persönlich angegriffen werden, denken Sie an etwas Schönes und lächeln verschmitzt dabei.

Vermeiden Sie eine Duell-Situation. Wollen Sie die Gegenseite verunsichern, dann schauen Sie Ihrem Gegenüber nicht in die Augen, sondern auf den Beginn der Nasenwurzel. Stellen Sie sich vor, dort säße sein 3. Auge, in das Sie hineinschauen. So vermeiden Sie direkten Blickkontakt - und bringen ihn aus dem Tritt.

Eine weitere Methode, auf die Sie nicht hereinfallen sollten, ist die **Detektiv-Story**. Sie kennen die Methode von Fernsehkrimis. Zwei Detektive verhören einen Verdächtigen. Der eine Detektiv ist der nette freundliche, der dem Festgenommenen offenbar wohlgesonnen ist. Der zweite Detektiv ist der unfreundliche, aggressive Typ, der dem Verdächtigen nur Böses unterstellt. Im Verlauf des Verhörs wird nun versucht, durch diese geplante Zusammenarbeit möglichst viel aus dem Verdächtigen herauszuholen. Bei einem gut geübtem Rollenspiel fängt der "Gute" sogar an, dem "Bösen" Vorwürfe zu machen wegen der unfairen Behandlung des Delinquenten. Man merkt die Absicht und man wird verstimmt, wusste schon Goethes Tasso im Jahr 1790.

Dieselbe Situation finden Sie auch häufig in Verhandlungen im Wirtschaftsleben. Zum Beispiel in Einkaufsverhandlungen, in denen Sie das Gefühl haben, zwischen zwei Mühlsteinen zerrieben zu werden.

Hier gibt es eine einfache Methode. Signalisieren Sie, dass Sie das Spiel durchschaut haben und behandeln Sie den freundlichen "Polizisten" so, als wäre er der "böse" Polizist. Wenn dann durch Ihre Offenheit eine Verhandlung scheitert, können Sie davon ausgehen, dass Ihre Verhandlungspartner ohnehin nicht fair spielen wollten.

Ein weiterer Schritt ist der **alte Bürokratentrick** oder **die Mauer**. Ihr Verhandlungspartner agiert so, als hätte er nur begrenzte Handlungsvollmacht, als könne er über die Frage in dieser Situation nicht entscheiden. Sie können mit ihm reden wie Sie wollen, Sie haben immer das Gefühl, Sie reden gegen eine Mauer.

Als Erstes sollten Sie herausfinden, ob es sich um eine Taktik handelt oder ob er tatsächlich nur begrenzte Handlungsvollmacht besitzt. In letzterem Fall signalisieren Sie ihm - mit Ihren Worten - "Oh, ich verstehe, Sie sind nicht der Richtige, der den Fall entscheiden kann. Dann möchte ich Ihre wertvolle Zeit nicht länger in Anspruch nehmen. Sie haben bestimmt Wichtigeres zu tun. Mit wem kann ich diesen Fall am besten besprechen oder wer kann hier entscheiden?" Nehmen Sie Ihren Bleistift heraus und schreiben Sie Namen und Telefonnummer des kompetenten Ansprechpartners, meist des Vorgesetzten, auf.

Ansonsten binden Sie Ihren Gesprächspartner ein, indem Sie ihn um Mithilfe bitten: "Wer könnte mir sonst helfen?" Deuten Sie an, dass Sie auf jeden Fall eine realistische alternative Lösung für sich suchen, egal wie er entscheidet. Aber Vorsicht: Drohen Sie nicht.

Üben Sie Druck aus ohne zu drohen. Erwecken Sie nie den Eindruck, dass es sich um einen persönlichen Angriff handelt. Testen Sie im Gespräch, wo die Entscheidungsgrenzen Ihres Gesprächspartners liegen. In vielen Fällen verschanzen sich Menschen hinter der vermeintlich nicht vorhandenen Entscheidungsbefugnis, weil sie Angst haben, nein zu sagen.

**"The red herring"** oder der Nebenkriegsschauplatz: "The red herring" hat seinen Ursprung in der Fuchsjagd, wo man einen gepökelten (deshalb roten) Hering über die Spur zog, um von der Fährte abzulenken. Oder in militärischen Begriffen: Man baut einen Nebenkriegsschauplatz auf, um vom eigentlichen Ort des Geschehens abzulenken.

Eine Möglichkeit, einen solchen toten Punkt zu überwinden, ist folgende Methode. Sagen Sie Ihrem Gesprächspartner: "Offenbar kommen wir an diesem Punkt nicht weiter. Wenn wir alles andere geklärt haben, dann sollten wir darauf noch einmal zurückkommen." Ein Indiz für die Methode des "Red Herring" ist, wenn unwesentliche Punkte zuerst geklärt werden sollen. Dann müssen Ihre Alarmglocken läuten und Sie sollten sich die Frage stellen, warum konzentriert sich die Gegenseite eigentlich so stark auf diese **unwesentlichen Kleinigkeiten?**

Diese vier Methoden sollten Sie kennen, denn Sie können mit diesen Methoden in einer Verhandlung konfrontiert werden - aber Sie müssen sie nicht anwenden. Es sei denn, Sie versprechen sich Erfolg von Ihrem Vorgehen - und Ihr Gegenüber hat diesen Leitfaden nicht gelesen.

Entscheidend für das Resultat einer Verhandlung sind zwei Fragen:

- Wie sehr "wollen" Sie das Verhandlungsobjekt?
- Und welche Konzessionen sind Sie bereit zu machen?

Kernsatz: Wenn zwei tatsächlich zusammen verhandeln wollen, dann finden Sie immer eine Lösung. Wenn zwei nicht zusammen verhandeln wollen, bringt auch keine Taktik eine Lösung. Die stärkste Taktik ist, offen und ehrlich zusammenzuarbeiten.

Bei Ihren Verhandlungen werden Ihnen noch weitere Verhaltensweisen begegnen, die Sie auch kennen sollten.

- Der **Versuchsballon**

Hierbei handelt es sich um Fragen, die klären sollen: "Wie ernsthaft ist die andere Seite interessiert? Wie wird sie reagieren?"

Der Versuchsballon ist kein Angebot, sondern nur eine Methode zur Informations-Beschaffung. Ihr Gegenüber möchte wissen, "wie tief das Wasser ist". Man möchte mit dieser Technik erreichen, dass der Partner seine Karten zuerst auf den Tisch legt. Den Versuchsballon kann man meist mit einer Gegenfrage abschließen: "Bis zu welchem Limit können Sie mit mir verhandeln?" Wenn die Grenze für Sie nicht akzeptabel ist, gehen Sie dazu über, sofort mit dem Entscheider weiterzuverhandeln.

- Das Gegenstück zum Versuchsballon ist "**das Schnäppchen**".

Es wird Ihnen etwas "Normales" als eine Besonderheit verkauft. Zeigen Sie, dass Sie den Trick durchschauen: "Was soll daran besonders sein? Gibt es irgendeinen Grund, warum ich ja sagen sollte?"

- "**Der 3. Schuh**" ist im Gegensatz zu den beiden oben erwähnten Tricks eine Situation, in der Nervenstärke gefordert ist. (Der Begriff stammt aus der Politik, als der damalige sowjetische Parteichef Chruschtschow vor der UN-Vollversammlung erregt mit seinem Schuh auf das Rednerpult hämmerte. Diesen Schuh hatte er in seiner Aktentasche mitgebracht. Ein Beispiel für gute Dramaturgie, die aber nur funktioniert, wenn die Gegenseite sich beeindrucken lässt.)

Die Reaktion bei dieser Art von Ausbruch ist meist, besänftigen zu wollen, denn der Mensch ist von Natur aus auf Harmonie ausgelegt. Deshalb möchte man solche Situationen gerne schnell aus der Welt schaffen. Das hat der Tobende eingeplant und das erwartet er jetzt auch. Die richtige Reaktion auf solche Wutausbrüche ist abwarten bis der "Dampf" weg ist, totales Schweigen, ignorieren. So wie Sie bei einem Wutausbruch von Kindern reagieren (sollten): leer laufen lassen. Wer sich aufregt, muss sich auch wieder abregen. Sie wissen das und haben deshalb die besseren Karten.

- "**In Stein gemeißelt**", so werden oft angeblich unumstößliche Fakten behandelt. Das geschriebene Wort ist nicht verhandelbar. Nur weil etwas schriftlich fixiert ist, kann es nicht angezweifelt werden, das ist die Grundhaltung hinter dieser Einstellung. Alles, was von Menschen festgelegt wurde, kann von Menschen wieder geändert werden.
- Selbstvertrauen erfordert auch "**der Schraubstock**": eine Verhandlungssituation, in der der Druck auf Sie sukzessive erhöht wird. Ihre Gegenfrage kann nur lauten: "Um wie viel besser muss der Preis Ihrer Meinung nach werden?" Damit stellen Sie fest, welche Erwartungen auf der Gegenseite vorliegen.

Eine andere Möglichkeit ist die Frage nach dem dritten "Pressen": "Sind Sie eigentlich ernsthaft an einer Zusammenarbeit, an einem Kauf, an einer



Lösung interessiert?" Sie zeigen damit, dass Ihre Leidenschaft nicht unbegrenzt ist.

- Ein interessanter Typ von Verhandlungspartner ist "**der Knabberer**". Er wartet ab, bis alles geklärt ist, bis die Verhandlungen abgeschlossen sind - oder ganz kurz vorm Abschluss stehen. Knabberer schlagen auch häufig vor: "Lassen Sie uns die Differenz aufteilen". Achten Sie darauf, dass Sie nie auf Forderungen eingehen, ohne eine Gegenleistung zu erhalten. Achten Sie auf die Anzahl der kleinen Kompromisse, die Ihnen der Knabberer Schritt für Schritt entlockt!

Machen Sie nie ein Zugeständnis, ohne etwas als Gegenleistung dafür zu bekommen.

## 5. Verhandeln aus einer schwachen Position

Es sieht aber oftmals so aus, als ob die anderen all die Macht haben, als gäbe es keinen Lichtstreif am Horizont: Es ist alles aus. Sollte man deshalb aufgeben?

**Sie haben meist bessere Karten in der Hand, als Ihnen bewusst ist.** In den Memoiren vieler erfolgreicher Menschen findet man oft Sätze wie "Wenn die Anderen gewusst hätten, in welcher aussichtslosen Situation ich mich befand, dann hätten die mich in der Hand gehabt." Wenn Leute verzweifelt sind, dann sehen Situationen oft hoffnungslos aus. Das Haupthindernis muss jetzt überwunden werden, die Vorstellung im eigenen Kopf. Denken Sie an den Satz: Wir leiden nicht an der Wirklichkeit, sondern an unserem Bild von der Wirklichkeit. Unsere Wahrnehmung ist die Wirklichkeit, nicht die messbaren Fakten. "Wenn du glaubst, du verlierst, hast du schon verloren." Berauben Sie sich nicht der möglichen Chancen, nur weil Sie das Gefühl haben, Ihr Gegenpart sei stärker.

Holen Sie sich vorher Informationen über die folgenden Punkte:

- Weiß der Partner über seine Macht?
- Weiß ich über seine Schwächen?
- Wissen die anderen über Ihre Schwächen?

Prüfen Sie, ob es einen Ansatz zu einer Schwachstelle auf der Seite Ihres Verhandlungspartners gibt, einen "Riss in der Wand", an dem Sie ein

Brecheisen ansetzen können. Trotzdem sollten Sie nicht unbedingt dann verhandeln, wenn Sie in einer sehr schwachen Ausgangsposition sind oder das Gefühl haben, alles sei aussichtslos. Gewinnen Sie zeitlichen Abstand zum Nachdenken - oder besser zum Vordenken der nächsten Verhandlung.

### **Nehmen Sie sich dann die drei Leitsätze zu Herzen:**

- Verhindern Sie, schlechte Entscheidungen zu treffen.

Man kann immer entscheiden, nicht zu entscheiden. Es gibt kein Gesetz, das sagt, man muss die vorgelegten Bedingungen akzeptieren. Nicht entscheiden hat vielleicht Konsequenzen, diese sind aber oft besser als die angebotenen Bedingungen.

- Machen Sie das Beste aus Ihrer Stärke, egal wie groß die ist.

Wie aber können Sie die eigenen Stärken entdecken? Sprechen Sie mit anderen, vertrauten Personen, die Sie gut kennen.

Fragen Sie ganz offen, wie Ihre Fähigkeiten von Ihnen eingeschätzt werden. Schalten Sie eventuell Profis ein, die Sie noch genauer beurteilen können. Lesen Sie alles über das Problem oder das Thema. Denken Sie daran: Wissen ist Macht.

Wenn Sie sich auf Ihre eigenen Stärken fokussieren, dann bauen Sie noch mehr Vertrauen in sich selbst auf. Dadurch sinkt die Gefahr, dass Sie unnötige Zugeständnisse machen. Wenn Sie Ihre eigenen Vorstellungen mit Überzeugungskraft vermitteln, gewinnen Sie mehr Respekt bei Ihren Partnern.

Nur wer seinen Wert kennt, findet sich wertvoll.

- Nutzen Sie die Schwäche des Gegners voll aus.

Sie suchen nicht nach diesen Schwachpunkten, um Ihren Verhandlungspartner zu manipulieren, sondern um möglichst dicht an die Wahrheit zu kommen. Wenn Sie wissen, was Ihr Gegenüber dringend benötigt, können Sie Ihre Vorstellungen leichter "verkaufen". Sie können ihm helfen, sein Problem zu lösen. Sie finden leichter eine gemeinsame Basis. Vergessen Sie nie: Verhandeln ist nie eine Einbahnstraße.

## **6. Die Bedeutung von Fragen**

Wer spricht, der führt. Ein alter Grundsatz der Kommunikation. Wie sieht es aber in einer Verhandlung aus? Gebe ich die Führung ab, wenn ich frage

und der Partner sprechen kann? Kann er dann den weiteren Verlauf der Verhandlung bestimmen oder kontrollieren?

**Fragen geben Kontrolle!** Wer spricht, gibt Informationen, die Sie verwenden können.

Ein Beispiel: In einer Verkaufsverhandlung sitzen ein Vertriebsmitarbeiter und ein Techniker dem Kunden gegenüber. An einem kritischen Punkt fragt der Kunde den Techniker: "Ist die Realisierung meines Wunsches denn für Sie als erfahrener Techniker wirklich so eine schwierige Aufgabe?" Der Techniker, bei seiner Ehre gepackt, antwortet spontan: "Nein, das kann ich schon machen, überhaupt kein Problem." In diesem Moment bricht bei seinem Kollegen vom Vertrieb der Angstschweiß aus. Ein Beispiel, wie es sich täglich wiederholt. Zwei Dinge werden hier ersichtlich:

Erstens hat der Kunde durch seine Frage die gewünschte Antwort "provoziert" und zweitens haben sich die beiden Firmenvertreter nicht auf diese Verhandlung vorbereitet - zum eindeutigen Vorteil des Kunden.

Einige Beispiele für Fragen, die bei Verhandlungen weiter helfen:

- "Sagen Sie mir, was sind Ihre Ziele für die Verhandlung?"
- "Darf ich Sie etwas fragen?"
- "Um uns besser zu verstehen, darf ich Sie fragen, ob, wie, wer, wann, was, warum, wo ...?"
- "Warum bestehen Sie auf ...?"
- "Um Ihre Position, Meinung, Ansicht besser verstehen zu können, warum ist dieser Punkt so wichtig für Sie?"

Die richtige Wortwahl ist ebenfalls entscheidend für den Verhandlungserfolg.

Die Frage: "Wie viel können Sie zahlen?" setzt Ihr Gesprächspartner um in "Dann ist mein Geld weg." "Wie viel können Sie investieren?" erweckt dagegen **zukunftsgerichtete, positive Gefühle**, der Nutzen einer Investition ist eher sichtbar für den Partner.

"Ihr Preis ist zu hoch!" Finden Sie heraus, was Ihr Partner damit meint: "Warum sagen Sie das?" Dann schweigen Sie - bis Sie eine Antwort erhalten.

Eine funktionierende Taktik ist, die eigenen Fragen zu beantworten. "Man könnte jetzt fragen, warum wollen die das Haus verkaufen?" Pause. "Der Grund ist ..."

Stellen Sie einfache Fragen. Fragen, die der Partner beantworten kann.

Fragen liefern auch Informationen: "Wussten Sie schon, dass wir im nächsten Monat mit einem neuen Modell auf den Markt kommen?" Sie liefern Information, ohne aufdringlich zu sein. Tipp: Fragen sind das Öl in der Verhandlungstechnik.

## 7. Verhandlungsfallen

Häufig vermuten Menschen, dass eine Verhandlungsfalle aufgebaut wurde. Der Verdacht wird genährt durch das Auftreten eines Verhandlungspartners, der unglaublich wirkt. Dieser Eindruck entsteht schnell bei Menschen, die zu oft betonen, dass man nur das Beste des anderen im Auge habe und dass man von Grund auf eine ehrliche Person sei. Oder bei Personen, die aalglatt und überfreundlich wirken: Man glaubt ihnen einfach nicht.

Vertrauen kann nicht eingefordert werden. Vertrauen muss sich aufbauen. Nicht nach Vertrauen fragen, sondern Vertrauen erzeugen! Durch Fairness und Offenheit.

Deshalb definieren Sie das Problem, das Thema der Verhandlung eindeutig. Machen Sie klar, auf welcher Basis Sie die Interessen diskutieren möchten und dass Sie sich nicht mit Positionen beschäftigen wollen, denn häufig werden nur die Positionen in den Vordergrund gestellt.

Nun treffen Sie bei Verhandlungen häufig vier unterschiedliche Typologien an, die Ihnen das Leben schwer machen können.

- **Die erste ist "der Kläffer".**

Wie ein kläffender Hund bellt er bei jedem Punkt und blockiert den Verhandlungsfortschritt. Sätze wie: "Ja, ich weiß auch nicht genau, ob das gut ist" oder "Das wird bestimmt nie funktionieren" oder "Sie werden schon noch sehen, was Sie davon haben", zeigen seine mangelnde Bereitschaft (oder Fähigkeit?), sich positiv und kreativ mit einem Thema auseinanderzusetzen.

- **Der zweite Typ ist "der Laberer".**

Er findet zu jedem Punkt eine Story aus seinem reichen Erfahrungsschatz. "Das erinnert mich genau an damals, als wir ..." Er redet alle nieder, hebt immer wieder von Neuem an und merkt nicht, wie er die anderen Gesprächsteilnehmer langweilt oder sogar unruhig werden lässt.

- **Der dritte Typ ist "der Analytiker".**

Der Analytiker will jeden Punkt aus jedem möglichen und unmöglichen Blickwinkel sehen und diskutieren. "Lassen Sie uns das mal ganz

genau anschauen, ob wir tatsächlich alle einzelnen Punkte genau betrachtet und diskutiert haben." Und wieder und wieder findet er einen "betrachtenswerten" Punkt. Wenn dieser Typ von Partner in der Menschheitsgeschichte hätte Entscheidungen fällen müssen, dann würden wir uns noch heute mit Pferd und Wagen fortbewegen.

- **Der vierte Typ ist "der Entscheider".**

Er kümmert sich nicht um Details, sondern er ist einzig und allein am Resultat interessiert. Er sucht Lösungen, die er dann auch vertritt. Er ist Ihr Zielpartner, auf den Sie sich fokussieren müssen.

Gehen Sie deshalb immer wieder zurück zu den bisherigen Übereinkünften. "Wir haben doch schon etwas erreicht bisher." Bauen Sie ein gemeinsames Erfolgserlebnis auf. Helfen Sie allen, sich auf den Verhandlungsprozess zu fokussieren, seien Sie ein "Friedensstifter", wenn die drei andern die Verhandlung zu sprengen drohen. Deshalb sorgen Sie dafür, dass jeder auch die Position des anderen betrachtet und dass jedem die gesetzten Zeitgrenzen klar sind. Helfen Sie jedem dabei, auch seine eigenen Positionen einmal selbstkritisch anzuschauen. Vor allem muss jedem das Ziel der Verhandlungen immer wieder vor Augen geführt werden.

Wenn Sie nun in eine echte "Dead-Lock-Situation" kommen, eine Situation, in der alles so festgefahren ist, dass sich tatsächlich nichts mehr bewegt, dann schalten Sie eine dritte Partei ein. Einen Mediator, der unparteiisch den Beteiligten den "Weg aus dem Nebel" zeigt.

Einige Verhandlungsfehler, die zur Falle werden können, entstehen aus den folgenden Gründen:

- Wenn zu direkt, ohne Berücksichtigung von Optionen, auf einen kurzfristigen Erfolg hin verhandelt wird.
- Wenn befürchtet wird, dass ein Scheitern der Verhandlung das Ende der Welt bedeutet.
- Wenn man etwas unbedingt (ohne jede Bedingung) erreichen oder besitzen will, dann kann man nur alle Bedingungen akzeptieren - oder verlieren.
- Wenn man versucht, ohne Gefühle (gefühllos) zu verhandeln. Gefühle kann man nicht verbergen.
- Wenn man vergisst, dass die andere Seite auch ihre Probleme hat.
- Wenn man dem Partner gegenüber Angst zeigt: "Angstschweiß kann man riechen."

Bevor Sie Angst aufkommen lassen, stellen Sie sich einfach vor, Ihr Gegenüber sei unsicher und habe selber Angst. Stellen Sie sich vor, er verbirgt

diese Angst hinter seinem forschen Auftreten. Sie werden feststellen, dass Sie sich plötzlich bedeutend sicherer fühlen.

Zur **psychologischen Kriegsführung** mancher Verhandlungsgegner gehören auch die kleinen Tricks, über die Sie in Zukunft nur noch milde lächeln werden, denn Sie haben sie durchschaut. Man lässt Sie im Vorzimmer Ihres Verhandlungspartners schmoren. Die Sekretärin informiert Sie in 10-Minuten-Abständen, dass Herr Wichtig gleich mit seinen Telefonaten fertig sei. Als Sie dann gnädig eingelassen werden, telefoniert Herr Wichtig gerade mit dem Vorstandsvorsitzenden eines Weltkonzerns. Sie sind beeindruckt? Das ist ja auch der Sinn des Ganzen. Schließlich sollen Sie ja wissen, wie bedeutend Ihr Verhandlungspartner ist - und wie unbedeutend Sie eigentlich sind. Man bietet Ihnen einen Platz an, von dem aus Sie einen ungestörten Blick auf die gegenüberstehende Sonne haben. "Das kann ja heiter werden", ahnen Sie. Als Sie endlich zum Gespräch kommen, wird Herr Wichtig häufig von seiner Sekretärin unterbrochen: "Ganz dringende Sachen".

Lassen Sie es erst gar nicht so weit kommen. Treten Sie schon im Vorzimmer selbstbewusst auf. Wenn der vereinbarte Termin nicht eingehalten wird, wenn Sie warten müssen, dann holen Sie Ihren Laptop heraus und arbeiten Sie, als seien Sie in Ihrem Büro. Schließlich haben Sie Ihre Zeit im Griff. Leerzeiten sind Ihnen ein Gräuel. Wenn Sie "aufgerufen" werden, packen Sie in Ruhe Ihr Werkzeug zusammen und betreten Wichtigs Reich. Wenn Sie die Sonne blendet, bitten Sie dann, den Sonnenschutz einzusetzen oder sagen Sie einfach: "Ich setze mich da rüber, da blendet die Sonne nicht so stark". Wenn die Unterbrechungen, die immer zu Lasten des Besuchers gehen, andauern, schlagen Sie vor, den Termin auf einen anderen Tag mit mehr Ruhe zu verschieben. Oder Sie arbeiten während der Unterbrechungen demonstrativ an mitgebrachten Unterlagen, aber nicht am Verhandlungsthema. Sie signalisieren damit eindeutig, **dass Sie Ihr eigenes Spiel zu spielen gewohnt sind.**

Um einen professionellen Eindruck bereits beim Eintritt zu hinterlassen, üben Sie, Türen zu schließen, ohne Ihren Gesprächspartner aus den Augen zu lassen - den Blick auf ihn gerichtet und nicht auf die Türklinke. Lernen Sie "über Kopf" zu lesen, aber bitte diskret. Damit nehmen Sie am Informationsvorsprung Ihres Partners teil. Und wenn Sie dann noch in der Lage sind, "über Kopf" zu schreiben und zu zeichnen, dann können Sie Ihrem Gegenüber Ihre Botschaften vermitteln, ohne das Blatt umdrehen zu müssen. Gleichzeitig signalisieren Sie unmissverständlich, dass es hier nicht um Ihre erste Verhandlung geht.

Je weniger Sie das Ergebnis interessiert, desto mehr Verhandlungsmacht haben Sie.

Verlieren Sie bei allem, was geschieht, nie das Verhandlungsziel aus den Augen.

Eine weitere Verhandlungsfalle ist, den Partner zu unterschätzen. Es gibt Menschen, die kein Wässerchen trüben können, denkt man. Die still, freundlich und zurückhaltend wirken. Und die Ihnen kräftig schaden können, wenn sie unterschätzt werden. Unterschätzen Sie niemanden.

Seien Sie bei Kleinigkeiten großzügig und hart bei Wichtigem. Sagen Sie nie NEIN aus Stolz und nie JA aus Schwäche. Der Klügere gibt nach heißt, dass er dort, wo der Dummere aufgeben würde, lediglich nachgibt.

## 8. Der Abbruch von Verhandlungen

Verhandlungen scheitern nicht zwischen Institutionen, sondern zwischen Personen. Nun werden Verhandlungen auch gelegentlich abgebrochen. Das bedeutet noch nicht das Ende der Welt, sondern nur eine **ungeplante Zwischenphase**. Die Gründe für den Abbruch von Verhandlungen sind schnell aufgezählt.

Verhandlungen werden abgebrochen, weil starke **Emotionen** ins Spiel kommen. Emotionen verhindern logische und klare Gedankengänge. Emotionen sind Gefühle und Gefühle sind nicht messbar. Die sachliche Basis für die Verhandlung ist dann zeitweise nicht mehr vorhanden.

Verhandlungen werden abgebrochen, weil vergessen wird, dass mit Menschen **über Themen geredet** wird. Man kann zwar auch mit einem PC sprechen, indem man ihm Texte vorgibt, diktiert, die er nach festgelegten Regeln bearbeiten soll. Das funktioniert aber nicht mit Menschen. Wer lässt sich schon von einem Gesprächspartner etwas diktieren?

Verhandlungen werden abgebrochen, wenn die Interessen, die **Bedürfnisse**, die Wünsche und Ängste **der Partner aus den Augen verloren werden**. "Das ist mir egal, was die andere Seite für ein Problem hat." Mit dieser Einstellung werden Sie keine erfolgreichen Verhandlungen führen können. Denn das Problem der Gegenseite ist auch Ihr Problem, nämlich spätestens dann, wenn die Verhandlungen wegen dieses Problems scheitern.

Verhandlungen werden abgebrochen, wenn **nur die eigene Position gesehen** wird. Wenn Ihr Gegenüber spürt, dass Sie nur an Ihrem Standpunkt interessiert sind, dann wird das Interesse Ihres Verhandlungspartners

nicht lange anhalten. Er fühlt sich nicht als gleichberechtigter Partner ernst genommen.

Verhandlungen werden abgebrochen, wenn der **Mangel an Verständnis** füreinander zu groß wird. Deshalb liefern Sie immer Rückmeldungen, um dem Partner zu zeigen: "Ich habe dich gehört und verstanden."

Verhandlungen werden abgebrochen, wenn die **Emotionen überhand** nehmen. Wenn zum Beispiel ein Angebot "beleidigend niedrig" ist, wird dies von manchen Menschen als Beurteilung der Person empfunden, als Missachtung ihrer Persönlichkeit. Wenn Verhandlungsteilnehmer etwas persönlich nehmen, sich in ihrer Ehre oder ihrem Stolz verletzt sehen, dann ist das Scheitern einer Verhandlung vorprogrammiert. Der Begriff der Ehre wird weltweit anders gesehen und bewertet. Es gibt in Europa noch Gegenden, in denen eine "Beleidigung" Blutrachefehden auslösen kann. Deshalb ist es wichtig für Sie, das ethnische und das kulturelle Umfeld Ihrer Verhandlungspartner zu kennen.

Verhandlungen werden abgebrochen, wenn plötzlich der **Nutzen der Verhandlung nicht mehr erkennbar ist**. Das Thema hat sich dann mitten in der Verhandlung plötzlich erledigt.

Verhandlungen werden abgebrochen, wenn **Versprechungen gemacht werden, die offensichtlich nicht haltbar sind**. Das mag nicht unbedingt in böser Absicht geschehen, aber es gibt Menschen, die lügen, ohne es zu merken. Die machen sich etwas vor, ohne festzustellen, dass sie sich dabei selbst betrügen. "Sie haben das Geld bis morgen, kein Problem." Legen Sie diese Menschen auf ihre Aussage fest, indem Sie konkrete Taten fordern. "Prima, wenn Sie das Geld zur Verfügung haben. Dann ist es ja kein Problem, wenn Sie mir jetzt einen Scheck ausstellen." Noch sicherer ist die Bitte, einen bankbestätigten Scheck ausstellen zu lassen. Die 30 Minuten Hin- und Rückweg zur Bank nehmen Sie gerne als Wartezeit in Kauf. Damit stellen Sie sehr schnell fest, inwieweit Sie Ihrem Partner vertrauen können.

Bauen Sie nicht alleine auf Titel und Visitenkarte Ihres Gegenübers. Nehmen Sie ihn beim - versprochenen - Wort. Die großen Betrüger der Neuzeit haben mit krankhafter Selbstüberschätzung bis zum Schluss an das geglaubt, was sie ihren Gläubigern versprochen haben. Die Gerichtsakten sind voller berühmter Namen. Fallen Sie nicht auf solche Typen herein, fordern Sie Fakten und Beweise.

Verhandlungen werden abgebrochen, wenn **Betrug und Unehrllichkeit** gewittert wird. Wenn man diesen Punkt erreicht hat, fehlt die Vertrauensbasis. Man traut dem Gegenüber alles Schlechte zu und möchte mit ihm nichts mehr



zu tun haben. Hier können Sie mit einem Test Ihren Verdacht ausräumen - oder bestätigen lassen. Nehmen Sie in den Vertragsentwurf etwas mit auf, was von der Gegenseite schwer oder unmöglich zu erfüllen ist. Wenn die Klausel problemlos akzeptiert wird, dann können Sie davon ausgehen, dass man das ganze Verhandlungsergebnis ohnehin nicht ernst nimmt.

Verhandlungen werden abgebrochen, wenn nicht mehr Menschen, sondern nur noch **Hindernisse und Feinde gesehen** werden. Hier kann schnell der Punkt erreicht werden, an dem man sich fragt, ob die Verhandlung nur der Befriedigung der Streitlust unseres Gegenübers dient. Ob hier unser Partner nur sein eigenes Weltbild verteidigen - oder überprüfen - lassen will.

Behandeln Sie Ihre Verhandlungspartner wie Erwachsene. Sehen Sie Verhandlungen als die Möglichkeit, die Chance, mit anderen Personen zusammenzuarbeiten.

Wenn es kein Geben und Nehmen ist, dann ist es auch keine Verhandlung, sondern ein Diktat.

## 9. Wann ist Verhandeln sinnvoll - und wann nicht?

Warum verhandelt man? Weil man etwas haben will, was die andere Seite hat. Wenn nun das Objekt der Begierde nicht mehr vorhanden ist oder der Wunsch, etwas haben zu wollen, aus irgendwelchen Gründen nicht mehr existiert, dann macht es keinen Sinn, zu verhandeln, oder?

Ein Verhandlungsergebnis gibt es nur, wenn alle die Bedingungen akzeptieren. Wenn trotz aller Bemühungen man sich nicht auf die Bedingungen einigen kann - warum sollte man dann verhandeln? Bei einem gemeinsamen Interesse ist auch eine gemeinsame Basis vorhanden. Wenn es nun plötzlich das gemeinsame Interesse nicht mehr gibt, auf welcher Grundlage kann dann noch verhandelt werden?

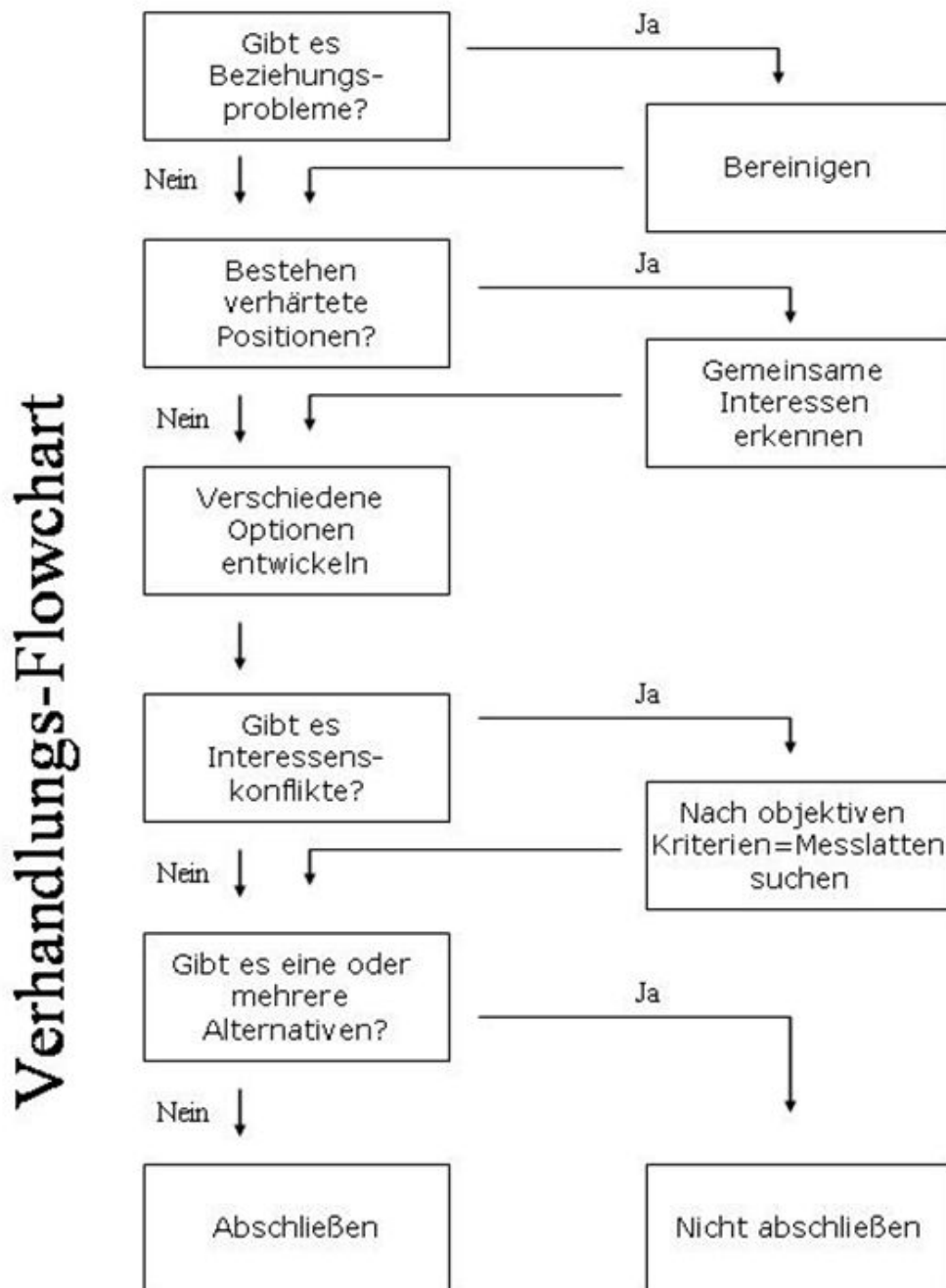
Ob es noch gemeinsame Interessen gibt, das können Sie sehr schnell mit der folgenden Checkliste feststellen.

### **Die 25 Fragen vor einer Verhandlung**

- Was ist der Zweck der Verhandlung?
- Was erwarte ich von der Verhandlung, welches Ergebnis?

- Was sind meine Interessen, Wünsche, Bedürfnisse, Sorgen, Ängste und Hoffnungen?
- Was könnten die Interessen, Wünsche, Bedürfnisse, Sorgen, Ängste und Hoffnungen der anderen Seite sein?
- Welchen gemeinsamen Nutzen können wir entwickeln?
- Was sind meine Fähigkeiten und Ressourcen?
- Welche Alternativen habe ich?
- Was würde ich anstelle der anderen Seite tun?
- Welche Sachfragen müssen gelöst werden?
- Welche Messlatte (Standard) wird angelegt?  
Welche Messlatte ist am günstigsten für mich?  
Welche Messlatte ist am ungünstigsten für mich?  
Gibt es noch andere Messlatten?
- Wie ist die persönliche Beziehung zwischen mir und meinem Verhandlungspartner?
- Was sind Sachfragen und was sind Personenfragen?
- Welche Möglichkeit gibt es, unsere Beziehungen zu verbessern?
- Was ist die eventuelle Ursache für mangelndes Vertrauen in mich?
- Hat eine der beiden Seiten das Gefühl, nicht respektiert zu werden?
- Warum glauben wir, unter Druck zu stehen?
- Mit welchen Argumenten könnte die Gegenseite ihr Ergebnis im eigenen Haus "verkaufen"?
- Was ist der Zweck der nächsten Verhandlung (falls noch eine weitere Verhandlungssitzung erforderlich wird)?
- Was ist das erwartete Ergebnis der nächsten Verhandlung?
- Wer ist entscheidungsberechtigt (Unterschrift)?
- Wer muss vorher konsultiert werden?
- Welche Hindernisse können bei der Umsetzung des Verhandelten auftreten?
- Wie können diese Hindernisse überwunden werden?
- Wie sieht der genaue Zeitplan aus?
- Wer macht was bis wann?

Es muss nicht zwingend jeder Punkt dieser Checkliste beantwortet werden. Sie verhindern durch die Nutzung der Liste aber, dass Sie im Nachhinein feststellen müssen, dass Wesentliches übersehen wurde.



Verhandlungs-Flowchart

Die Verhandlungs-Flowchart dient immer wieder zur Erinnerung an den Ablauf einer Verhandlung. Hier können Sie selbst festlegen, welchen Weg Sie noch zu gehen haben.

- Wenn es **Beziehungsprobleme** gibt, egal aus welchem Grund, dann müssen diese Probleme aus der Welt geschafft werden - sonst wird die Verhandlung sich immer wieder an diesen Problemen "aufhängen".
- Bestehen **verhärtete Positionen**, die vielleicht über einen längeren Zeitraum gewachsen sind? Dann muss der Fokus auf die gemeinsamen Interessen gelenkt werden.
- Müssen verschiedene Optionen oder **Wahlmöglichkeiten** entwickelt werden? Gibt es **Interessenskonflikte**? Dann müssen Messkriterien entwickelt werden, anhand derer die verschiedenen Interessen verglichen und gemessen werden können.
- Gibt es **mehrere Alternativen** außer der jetzt sichtbaren Lösung? Wenn nein, dann ist die Verhandlung soweit gediehen, dass jetzt der Abschluss "gefeiert" werden kann. Wenn es weitere alternative Möglichkeiten gibt, dann besteht jetzt eigentlich noch kein Grund, abzuschließen. Es sei denn, die Alternativen sind schlechter als die jetzt gefundene Lösung.

### **Die Sortiertabelle**

Häufig sind bei komplexeren Reklamationen mehrere Lösungsansätze denkbar. Es können auch sich widersprechende Lösungen ins Gespräch kommen. Je mehr Beteiligte bei Entscheidungsfindungs-Prozessen mitreden, desto unübersichtlicher gestaltet sich die Situation. Um hier schneller erkennen zu können, was ähnlich ist oder was sich ausschließt, dazu dient die folgende Tabelle.

## Die Fakten sortieren

Thema	<u>JA</u>		<u>NEIN</u>	
	wenn	wenn nicht	wenn	wenn nicht

Nehmen wir als Beispiel für die Nutzung die immer wieder aufkommende Debatte über die Einführung von Autobahngebühren für PKW in Deutschland. Je nach Blickwinkel und Standpunkt äußert jeder seine Meinung auf individuelle Art und Weise. Dabei widersprechen sich manche Argumente, manche sind sich ähnlich - eben nur anders formuliert.

Nun bringen wir die einzelnen Meinungen in den vier Spalten unter und stellen fest, unter welchen Bedingungen eine Lösung akzeptiert werden kann. Ein Beispiel, dass Sie ganz einfach auf Entscheidungsprozesse im eigenen Haus übertragen können - nicht nur bei Reklamationsverhandlungen.

## Die Fakten sortieren

Thema	<u>JA</u>		<u>NEIN</u>	
	wenn	wenn nicht	wenn	wenn nicht
Autobahn Vignette in D	alle zahlen müssen	nur die Deutschen zahlen müssen	nur die Deutschen zahlen müssen	alle zahlen müssen

Sortiertabelle am Beispiel der Frage, ob in Deutschland eine Autobahn-Vignette eingeführt werden soll.

### Zum Schluss

- Verhandeln heißt, ein gemeinsames Interesse zum Nutzen aller zu befriedigen.
- Verhandeln heißt, gemeinsam an einer gemeinsamen Lösung zu arbeiten.
- Verhandeln heißt, zukunftsorientiert zu denken auf der Basis der vergangenen Erfahrungen.
- Verhandeln heißt, die Scheuklappen der fachlichen Betriebsblindheit abzulegen und kreativ neue Wege zu suchen.