

Neue Fach- und Führungskräfte gesucht?



Jetzt einfach & schnell Jobs inserieren auf fachjobs24.de

Beschaffung aktuell

News ▾ Einkauf ▾ Logistik ▾ Warengruppen ▾ Karriere ▾ Events ▾ Service ▾



Einkaufsexperten im Gespräch Big Data C-Teile-Management Marktplätze Startups weitere Themen ▾



B2B ONLINE – DIE PERFEKTE PLATTFORM
Umfrageergebnisse von 100 B2B E-Commerce-Unternehmen

Jetzt herunterladen



Verhandlungstipps für Einkäufer

Mit Trump-Typen verhandeln

© 31. Januar 2019



Bild: Brot Mandel/123rf

E.ON Business-Strom Online in Ihrer Region



Wann sprechen wir von einem guten Deal? Wenn beide Seiten ihre wichtigsten Ziele erreichen und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe möglich bleibt. Das ist umso schwieriger, falls auf der anderen Seite ein Gegenspieler „à la Trump“ sitzt. Doch es gibt Wege, auch

mit solchen Charakteren umzugehen. Der Schlüssel: eine gute Vorbereitung – und klare Guidelines.

Den einen gilt er als knallharter Dealmaker, den anderen als Prototyp einer erratischen, egoistischen und bisweilen „verrückten“ Persönlichkeit. Seit Donald J. Trump das Amt des US-Präsidenten angetreten hat, steht insbesondere auch sein Verhandlungsstil im Fokus. So einzigartig sein Auftreten auf der politischen Weltbühne sein mag – seine Verhandlungsstrategie ist es, wie die Praxis zeigt, nicht. Züge eines dominanten und skrupellosen Verhaltens dürften viele Menschen, die häufig am Verhandlungstisch sitzen, so auch Einkäufer und Verkäufer, durchaus kennen. Was also tun, wenn ein Verhandlungspartner einen Trump-ähnlichen Charakter an den Tag legt? Lassen sich dennoch Win-win-Ergebnisse erzielen? Die gute Nachricht: Ja, das geht. Aber es kostet Zeit und braucht vor allem eine akribische Vorarbeit. Zunächst hilft der analytische Blick auf das exponierte Betrachtungsobjekt. Was macht eigentlich Trumps Verhandlungsstrategie aus? Er „ankert“, so der Fachbegriff aus der Kognitionspsychologie, mit einer hohen Eingangsforderung – meist ohne Erklärung. Diese Strategie ist die einfachste, da es sich von einer Extremposition aus leicht Zugeständnisse machen lässt.

Genau hinschauen

An die Eingangsforderung ist ein selbstsicheres oder arrogantes Auftreten geknüpft. Am Anfang steht oft eine klare Dominanzgeste – die Drohung, dem Verhandlungspartner etwas wegzunehmen und dies auch konsequent durchzuziehen, etwa die Kündigung eines Abkommens. Dass Trump keine Konfliktsituation scheut, hat er mehrfach fulminant unter Beweis gestellt. Auch braucht er über den gesamten Prozess das Gefühl, im „Driver Seat“ zu sitzen. Sein Augenmerk liegt meist auf kurzfristigen Gewinnen, er signalisiert wenig Interesse an Erfolgen, die sich erst in weiter Zukunft realisieren lassen. Typisch ist auch sein mangelndes Interesse an der Vergangenheit – jenseits harscher Kritik am Status quo und dem Versprechen, dank seiner Intervention werde in Zukunft alles besser. Zahlen, Daten, Fakten? Spielen eine geringe Rolle, werden nach Gutdünken verwendet oder im schlimmsten Fall verdreht. Und das Wichtigste: Gewinnen ist die oberste Maxime. Er muss sich gut fühlen und die Anerkennung bekommen, nach der er so sehr strebt.

Evidenzgestützt lässt sich ein Verhandlungspartner der Trump'schen Sorte in eine Typologie einordnen, die fünf unterschiedliche Ausprägungen identifiziert:

- The Punisher
- The Feel-Good-Negotiator
- The Smart-Value-Creator
- The Avider
- The Manipulator

Der Trump-Typ wäre hier einem Mix aus der ersten und letzten Kategorie zuzuordnen: „Bestrafer“ und „Manipulator“.

Der „Bestrafer-Manipulator-Typ“ sitzt mit am Tisch. Und nun? Wichtig ist es in diesem Zusammenhang nicht nur, den eigenen Verhandlungstyp zu reflektieren, sondern auch, sich die Vor- und Nachteile der Konstellation

klarzumachen. Der große Pluspunkt: Der Trump-Charakter ist impulsiv und wird seine Gedanken unmittelbar verbalisieren – ein schneller und unaufwendiger Informationsgewinn. Im Extremfall liegen sogar bereits zu Beginn der Verhandlung die Ziele, Limits und Alternativen des Gegenübers auf dem Tisch. Das mag von distributiven Taktiken – zum Beispiel Drohungen oder Ultimaten – begleitet sein und irritieren, aber dieses Wissen stärkt die eigene Verhandlungsposition nachhaltig.

Position bestimmen

Vorsicht ist allerdings mit Blick auf Zusagen geboten. Ist ein Verhandlungspartner ähnlich wie der US-Präsident gestrickt, wird er vermutlich wankelmütig sein und seine Meinung zu verschiedenen Sachverhalten mehrmals ändern. Daher gilt es, die Dokumentation des Verhandlungsfortschritts sehr ernst zu nehmen und Sicherheitsvorkehrungen zu treffen. Auch ist mit regelmäßigen Rückschlägen im Prozess zu rechnen – nach dem Motto „Zwei Schritte vor, einer zurück“. Ist der eigene Meilensteinplan mit einem ausreichenden Puffer ausgestattet, sollten hier keine Schwierigkeiten entstehen. Und das Gute: Ein Prozessschritt zurück heißt, wissen, welcher als Nächstes kommt.

Sind die Trump'schen Verhandlungsstrategien zwar unsympathisch, aber am Ende doch die erfolgreichsten? Der US-Präsident hält seine „Kunst des Dealmakings“ ziemlich sicher für den Königsweg. Die aktuelle Verhandlungsforschung liefert jedoch valide Ergebnisse, die ein differenziertes Bild zeichnen. So haben die US-Wissenschaftler Scott Wiltermuth, Larissa Z. Tiedens und Margaret Ann Neale verschiedene komplexe Verhandlungssituationen mittels Simulationen nachgestellt und ihre Studienteilnehmer dafür in drei Gruppen eingeteilt. Die Probanden der ersten Gruppe sollten dominantes Verhalten einsetzen (ausschweifende Körperhaltung, aggressive Gesprächsführung), die der zweiten Gruppe einen respektvollen Umgang pflegen (sparsame Körpersprache, Wertschätzung der anderen Partei). Teilnehmer aus der Kontrollgruppe erhielten keinerlei Anweisungen. Die Ergebnisse der Verhandlungen wurden mittels eines Punktesystems ermittelt. Und siehe da: „Gemischte“ Verhandlungsduos (dominant/respektvoll) erzielten mit Abstand die besten Ergebnisse. Sie übertrafen die anderen Paarungen deutlich. Warum? Dank ihrer komplementären Kommunikationsstile.

Was die Forschung sagt

Die meisten Studienteilnehmer in der zurückhaltenderen Rolle hatten sich nämlich darauf verlegt zu ergründen, wie sie beiden Seiten zur Zielerreichung verhelfen könnten. Das wiederum half den dominanteren Kollegen, sich kompetent und verstanden zu fühlen, so die Beobachtungen der Forscher. Jeder Verhandlungsführer profitiert davon, den Verhandlungstyp und Kommunikationsstil seines Gegenübers genau unter die Lupe zu nehmen und einen eigenen Stil auszuprägen, der ergänzend und harmonisierend wirkt. Dieser Rat kann in vielen Zusammenhängen nützlich sein – in der internationalen Diplomatie und nicht zuletzt in einer Einkaufsverhandlung.

Der Autor

Calin-Mihai Isman



... ist Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung Isman & Partner, die nationale und internationale Konzerne, mittelständische Betriebe und Start-ups bei komplexen Verhandlungs- und Konfliktlösungsprozessen unterstützt. Der Harvard-zertifizierte Verhandlungsexperte und ausgebildete Mediator war zuvor mehrere Jahre als Führungskraft im

Einkauf, Sales, M&A, Contracting, HR oder IT an – und das in fünf Sprachen.

Aus der Praxis

Mit Trump-Typen verhandeln: 12 Tipps für den Business-Alltag

- Akzeptieren Sie Ihr Gegenüber und die Begebenheiten, wie sie sind.
- Gehen Sie in der Vorbereitung die Extrameile.
- Tun Sie es Ihrem Verhandlungspartner gleich und beginnen Sie ebenfalls mit einer großen Forderung.
- Verhandeln Sie fair, selbstbewusst, aktiv.
- Scheuen Sie zu keiner Zeit den Konflikt.
- Behalten Sie Ihre (negativen) Emotionen unter Kontrolle.
- Seien Sie sich Ihrer eigenen Schwächen bewusst, während Sie sich auf die „Weak Points“ der Gegenseite fokussieren.
- Machen Sie sich Ihre Prioritäten und „echten“ roten Linien bewusst.
- „Der andere gewinnt“ heißt nicht „Ich verliere“. Sie selbst können Teilsiege bei Themen erzielen, die Ihnen wichtig sind – auch wenn Sie bei nachgelagerten Punkten nicht Ihr Maximum erreichen.
- Geben Sie Ihrem Gegenpart das Argument, das er braucht.
- Bestehen Sie auf einer sauberen Dokumentation und nehmen Sie einen „Watchdog“ sowie einen neutralen Protokollanten mit ins Team.
- Überlassen Sie Ihrem Gegenspieler die Lorbeeren.

Calin-Mihai Isman,
Negotiator & Mediator,
Isman & Partner, Köln

31. Januar 2019