

Ass im Ärmel

So verhandeln Sie als KMU professionell und erfolgreich mit größeren Unternehmen (Teil 1)

Nur die Qualität des Angebots entscheidet über den Erfolg einer Verhandlung? Weit gefehlt! Insbesondere kleinere Unternehmen tun gut daran, ihre Soft Skills zu schärfen, bevor sie sich an den Verhandlungstisch mit einem Großunternehmen setzen. Dies beginnt bei einer professionellen Vorbereitung.

Sabato Granese



Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Mittelständler oder ein kleines Ingenieurbüro verhandelt mit einem großen potenziellen Kunden, z.B. ein DAXY-30-Unternehmen, über den Verkauf eines hochwertigen Messsystems. Der Anbieter ist ein erfahrener Ingenieur, hat aber nur überschaubare Erfahrungen im Verhandeln mit Großunternehmen. Am anderen Ende des Tisches sitzt ein Einkäufer, ein echter Verhandlungsprofi. Unabhängig vom Größenunterschied zwischen den beiden Firmen sind die Karten zunächst einmal zu Ungunsten des Anbieters gemischt. In dieser Situation reicht also Fachkompetenz alleine nicht aus, um die Verhandlungsziele zu erreichen. Grundsätzlich läuft jede Verhandlung in fünf Schritten ab:

- Vorbereitung,
- Begrüßung, Vorstellung, formaler Informationsaustausch,
- Die Verhandlung an sich,
- Bewertung und Verabschiedung,
- Nachbearbeitung.

Etwa 40 Prozent des Erfolgspotenzials lässt sich bereits vor der eigentlichen Verhandlung ausschöpfen. Fehler und Versäumnisse während der Vorbereitung lassen sich später kaum kompensieren. Eine professionelle Vorbereitung ermöglicht auch >>>

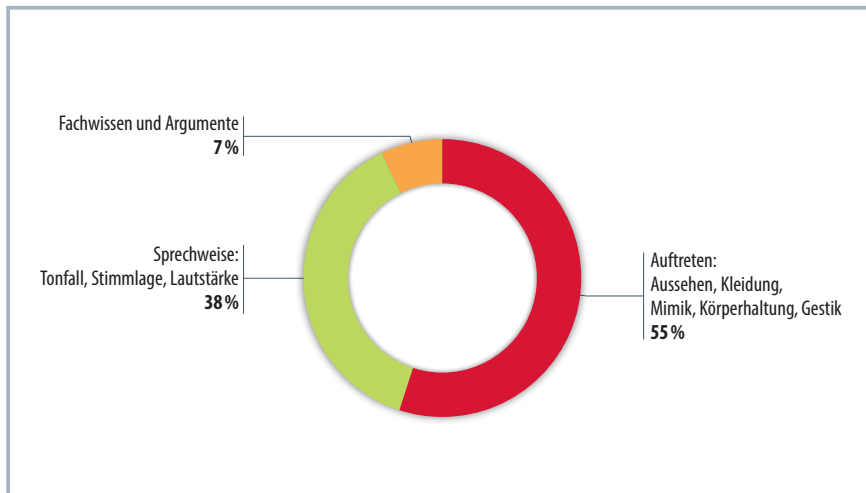


Bild 1. Reine Fachargumente sind nicht der alleinige oder gar entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Kommunikation. Quelle: Autor, Grafik: © Hanser

kleinen und mittelständischen Unternehmen, die richtigen Weichen zu stellen und für ein Großunternehmen als interessantes und ernst zu nehmendes Gegenüber aufzutreten. Erfahrungsgemäß wird dies jedoch in der Praxis grob vernachlässigt. Typische Gründe hierfür sind organisatorischen Aspekte wie Zeitmangel, aber auch sehr häufig mangelndes Bewusstsein für die Bedeutung dieser Phase.

In drei Schritten zur professionellen Verhandlungsvorbereitung

Oftmals ist die Vorbereitung entweder unvollständig oder basiert auf einem falschen Fokus, nämlich dem Angebot an sich. Daher erfolgt die Auftragsvergabe oft entweder gar nicht oder nicht zum erwünschten Preis. Das muss nicht sein. Die reine Konzentration aufs Angebot ist gedanklich und kommunikativ eine Nabelschau; die Interessen des potenziellen Großkunden werden unter dieser Voraussetzung nur unzureichend bedacht und bedient. Um erfolgreich zu verhandeln, muss der Anbieter stets vom Kunden aus denken, seiner Wahrnehmung, seinen Problemen und Bedürfnissen. Für kleine und mittelständische Unternehmen gilt das in besonderem Maße.

Angenommen, das Anbieter-Unternehmen ist leistungsfähig, bietet hochwertige Produkte und genießt in Fachkreisen einen ausgezeichneten Ruf. Demnach wird das Angebot den Verhandlungspartner garantiert beeindrucken und der Auftrag ist schon halb in der Tasche? Weit gefehlt! Machen wir uns zunächst einmal bewusst, was eine Verhandlung in diesem Kontext ei-

gentlich ist. Hier geht es um eine zu erzielende Übereinkunft über einen künftigen Zustand bzw. eine künftige Beziehung zwischen zwei Firmen. Die Verhandlungspartner haben unterschiedliche wirtschaftliche und strategische Interessen. Die finale Übereinkunft und damit der Vertragsabschluss hängen von mehr Faktoren ab als nur von technischen Aspekten und vom Preis. Im Vorfeld betrachtet und bewertet Ihr potentieller Kunde vornehmlich andere Faktoren.

Schritt 1: Verhandlungsteam und den Verhandlungsführer bestimmen

Legen Sie fest, wer Ihrerseits an der Verhandlung teilnimmt und definieren Sie exakt die Rollen. Von besonderer Bedeutung ist hier der Verhandlungsführer, der als Teamsprecher fungiert und die Vorbereitungen koordiniert. Ebenso muss er im Verhandlungsprozess die festgelegte Verhandlungsstrategie federführend umsetzen. Legen Sie auch die Rollen der anderen Team-Mitglieder exakt fest, z.B. „technischer Experte“, „Logistiker“ oder ähnliches. In Einzelfällen kann es auch hilfreich sein, wenn ein Teammitglied als Beobachter und/oder Protokollführer die Reaktionen der Gegenpartei im Auge hat. In einer späteren Phase, wenn es um die Bewertung der Ergebnisse und der Optionen geht, kann das von großem Nutzen sein. Bedenken Sie unbedingt die jeweiligen persönlichen Eigenheiten, wie z.B. Kommunikationsfähigkeit, Erfahrung, Auftreten etc., und stellen Sie sicher, dass die Rolle eines jeden zu seinen Fähigkeiten passt. So ist z.B. der beste

technische Experte nicht zwangsläufig der beste Verhandlungsführer. Für diese Rolle sind Soft Skills besonders wichtig.

Schritt 2: Kundenrecherche und Stakeholder-Analyse

Sind die Rollen festgelegt, richten Sie den Blick auf die Partei, die Sie von sich überzeugen wollen. Recherchieren Sie so gründlich wie möglich die Schlüsselinformationen zu einem Unternehmen wie beispielsweise:

- Marktposition,
- Unternehmensziele,
- Jahresbericht, Quartalszahlen etc.,
- Probleme oder Engpässe,
- Pressemitteilungen,
- Aktienbewertung (über Börsenportale).

Diese Informationen können Sie bei börsennotierten Unternehmen im Investor-Relationsbereich recherchieren. Wenn Sie diese Informationen inkl. der wirtschaftlichen Aspekte gründlich analysieren, erhalten Sie einen fundierten, faktenbasierten Eindruck von Ihrem potentiellen Neukunden.

Auf dieser Basis können Sie im Vorfeld Teilschlüsse über die Verhandlungsziele der anderen Partei ziehen. Wenn z.B. der CEO ein großes Optimierungsprojekt ankündigt und der Börse „Effizienzprojekte“, „Synergien“ oder Ähnliches verspricht, wissen Sie: Ihre Verhandlungspartner stehen unter großem Druck, Kosten zu sparen. Das wirkt sich auf die Verhandlung aus, aber auch beispielsweise auf die Lieferantenbewertung.

Damit aber nicht genug. Nun gilt es sich mit Ihren Gesprächspartnern und deren organisatorischem Umfeld zu befassen. Ob man es wahrhaben will oder nicht: Firmen machen keine Geschäfte mit Firmen. In den Firmen machen Menschen Geschäfte mit Menschen. Daher ist eine Stakeholder-Analyse für die spätere Definition Ihrer Verhandlungsstrategie wichtig. Versuchen Sie daher im Vorfeld, soweit wie Ihnen möglich, folgende Fragen zu beantworten:

- Wer sind Ihre Verhandlungspartner und was ist deren Funktion im Unternehmen? Bedenken Sie dabei, dass Ihnen möglicherweise nicht nur ein Einkäufer oder Lieferantenmanager gegenüber sitzt, sondern ein Verhandlungsteam.

- Was wissen sie über deren Verhandlungs- und Kommunikationsstil?
- Über welche Fach- und Marktkenntnisse verfügt die Gegenseite?
- Wer ist der interne Kunde Ihres Kunden?
- Wer entscheidet letztendlich über die Auftragsvergabe?

Sie verhandeln eventuell mit einem Einkäufer oder Lieferantenmanager. Diese Funktionen sind häufig nicht die unmittelbaren Leistungsempfänger, sondern die Beschaffer. Ihr Augenmerk liegt auf dem leistungsfähigsten Lieferanten mit dem kleinsten Risiko und dem besten Preis-Leistungsverhältnis. Für die Fachabteilung hingegen spielen technische Aspekte eine größere Rolle als der Preis: das Know-how des Lieferanten, seine Flexibilität und Zuverlässigkeit. Bei Großunternehmen muss der Entscheider nicht zwangsläufig die Fachabteilung sein. Gerade KMU berücksichtigen diesen Faktor häufig nicht. Der Fachvorgesetzte bzw. Entscheider sitzt im Zeitalter der Globalisierung häufig im Ausland und nimmt an der Verhandlung gar nicht teil. In einer solchen Konstellation können Sie beim Entscheider nicht durch persönliches Auftreten punkten, sondern ausschließlich durch sachliche Argumente.

Schritt 3: Richtige Vorstellung Ihres Unternehmens

Daimler, Porsche, Coca Cola & Co. müssen sich nicht vorstellen, diese Unternehmen bzw. Marken sind jedermann bekannt. Für Sie gilt das nicht. Ungeachtet Ihres Standings in Ihrer Branche, ein Großunternehmen müssen Sie erst einmal davon überzeugen, dass Sie ein interessanter und ernstzunehmender Geschäftspartner sind. Darüber entscheidet eine Reihe von Hard Facts sowie einige Soft Facts.

Zunächst einmal bedenken Sie bitte Ihre wirkliche Rolle, unabhängig davon, wie oft der Begriff „Partner“ fällt. Faktisch sind und bleiben Sie ein Lieferant, und potenziell ist jeder Lieferant ein Risiko. Beispielsweise könnte die Performance im Alltag nicht so sein wie erwartet. Die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens könnte theoretisch gefährdet sein durch:

- Wirtschaftliche Umstände,
- Mangelnde Managementqualität,
- Eine unprofessionelle Arbeitsweise,
- Eine ungeklärte Nachfolgeregelung.

Diese und andere Lieferantenrisiken will und muss Ihr Verhandlungspartner fundiert bewerten, um unabhängig von Ihrem Angebot oder dessen Preis einen eventuellen Einsatz Ihres Unternehmens zu befürworten oder abzulehnen. Daher scannen professionelle Einkäufer oder Lieferantenmanager die obigen Kriterien und noch eine Reihe anderer Aspekte schon so gut wie möglich im Vorfeld ab. Man kennt Sie schließlich noch nicht. Ihre wirtschaftliche Lage wird über Creditreform & Co überprüft.

Die Macht des richtigen (Web-) Auftritts

Aus Ihrem Web-Auftritt lassen sich erste Schlüsse über die Professionalität und das Potential Ihres Unternehmens ziehen. Welche Informationen zur Firmenhistorie, zur Unternehmenskultur, zu den Unternehmenszielen sind daraus ersichtlich? Was ist Ihr Unternehmensleitbild, Ihre Strategie? Gibt es ein Vision/Mission-Statement? Welche Rückschlüsse auf die Professionalität des Managements und der Mitarbeiter lässt Ihre Webseite zu? Wodurch heben Sie sich bereits im Web-Auftritt von Ihrem Wettbewerb ab? Wie groß ist Ihr Problemlösungspotential, was machen Sie anders bzw. besser als Ihr Wettbewerb? Welche Informationen zur Qualität sind dargestellt? Gibt es interessante Referenzen oder SuccessStories? Was sieht man über Ihre Service-level? Wie ist Ihr After-Sales-Service aufgestellt?

Wenn die vorab genannten Aspekte fehlen oder nur unzureichend abgedeckt sind, gibt es schon erste Minuspunkte. Ihre Webseite ist somit ein wichtiges Werkzeug, um Ihr Unternehmen schon im Vorfeld in der für Großunternehmen richtigen Liga darzustellen. Darüber hinaus sollten Sie im Übrigen in Ihrer Präsentation für die eigentliche Verhandlung diese Punkte proaktiv, kompakt, verständlich und nachvollziehbar darstellen. Ein wichtiger Faktor ist auch die Art und Weise, wie Sie und Ihr Team auftreten. Das umfasst die Qualität Ihrer Kommunikation, aber auch das Erscheinungsbild des Verhandlungsteams. Gerade wenn es um größere Aufträge geht, wird dieser Faktor von Klein- und mittelständischen Unternehmen massiv unterschätzt. Dazu gehört

auch eine angemessene Kleidung. Jeans, Karo-Hemd und Wanderschuhe mögen im Alltag absolut ausreichend sein, nicht aber in einer professionellen Verhandlung. Ein zu legerer Look wird als Zeichen mangelnder Professionalität, ja sogar als Indikator für eine gewisse Provinzialität wahrgenommen.

Auch wie sie persönlich kommunizieren, ist von großer Wichtigkeit. Kommunikation ist das zentrale Element jeder Verhandlung, und nicht die technischen Unterlagen. Wer nicht professionell kommuniziert, wird auch nicht als professionell wahrgenommen (Bild 1). Sie und Ihr Verhandlungsteam sind die Botschafter Ihres Unternehmens. Positive oder negative Eindrücke wirken sich unmittelbar in der Bewertung Ihres Unternehmens ein. Die potentielle Qualität ihres Angebots kann Defizite im Auftreten und Ihrer Kommunikation nur sehr eingeschränkt kompensieren. Daher ist Ihr Auftreten und Erscheinungsbild sowie die Qualität Ihrer Kommunikation integraler Bestandteil einer professionellen Unternehmensdarstellung.

Die über Ihr Unternehmen gewonnen Erkenntnisse werden häufig in eine „Supplier-Scorecard“ übertragen. Die qualitativen und quantitativen Kriterien wie z.B. wirtschaftliche Leistungsfähigkeit usw. sind darin einzeln aufgelistet und werden je nach Unternehmen prozentual unterschiedlich gewichtet. Beispielsweise kann der Preis mit 60 % oder auch nur mit 40 % gewichtet sein. Die Kommunikation Ihres Gegenübers mit dem Leistungsempfängern und den Entscheidern, sowie der Vergleich mit Ihrem Wettbewerb basiert auf den Inhalten dieser Score-Card. Daraus werden Empfehlungen und Zu- und Absagen letztendlich abgeleitet. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Sabato Granese arbeitet seit 25 Jahren in operativen und strategischen Fach- und Führungsfunktionen in der Supply Chain der Linde Group, München.

KONTAKT

Redaktion QZ
T 089 99830-618
qz@hanser.de
www.qz-online.de