



# In der Höhle des Löwen

**So verhandeln Sie als KMU professionell und erfolgreich  
mit größeren Unternehmen (Teil 2)**

.....

Sie haben sich gewissenhaft vorbereitet, Recherchen über Ihren Verhandlungspartner angestellt und alle Weichen gestellt, um Ihr Unternehmen und Ihr Angebot ins beste Licht zu rücken. Nun geht es ans Eingemachte: die Preisverhandlung. Wer hier bei einem großen Player punkten will, braucht gute Nerven, souveränes Auftreten und vor allem eine klare Linie.

.....

Sabato Granese

Ihr Angebot ist das zentrale Element Ihrer Verhandlungsstrategie. Wesentliche Elemente Ihres Angebots leiten sich aus Ihrer Recherche des potenziellen Kunden sowie der Vorstellung Ihres Unternehmens ab [1]. Ein professionelles Angebot wird immer aus der Sicht des Kunden mit Blick auf dessen Rahmenbedingungen konzipiert und nicht aus den eigenen Leistungs- und Umsatzvorstellungen heraus.

### Das gehört in das perfekte Angebot

Beschränken Sie sich nicht auf die technisch-fachlichen Aspekte. Idealerweise sollte das formale Angebot Ihre Leistung im Kontext des Kundenbedarfs abbilden. Legen Sie verständlich dar, wie Sie das Problem des Kunden lösen. Darin sollte sich auch Ihr Alleinstellungsmerkmal widerspiegeln. Bedenken Sie, dass Sie immer mit dem Wettbewerb verglichen werden, auch aus dem Ausland. Wie können Sie sich hier abheben?

Beim Angebotsdesign lohnt es sich, gründlich zu prüfen, welcher Mehrwert Ihrem Kunden durch Ihren Einsatz erwachsen kann. Dies sollten Sie sowohl im Angebot als auch insbesondere in der eigentlichen Verhandlung kommunizieren. Selbstverständlich beinhaltet Ihr Angebot ein präzises Leistungsverzeichnis mit allen wesentlichen Daten wie technische Spezifikationen, Service-Level und weiteren Angaben. Außerdem sollte Ihr Angebot zeitlich angemessen befristet sein, damit Ihr Verhandlungspartner nicht zu sehr auf Zeit spielen kann.

### Der richtige Preis richtig begründet

Bei Ihrer Preiskalkulation sollten Sie Ihre Verhandlungsziele eindeutig festlegen. Definieren Sie intern, was bzw. wie viel Ihnen dieser Auftrag wert ist und ermitteln Sie den für Sie besten Preis. Ebenso sollten Sie die absolute Preisuntergrenze definieren und im Team verbindlich abstimmen. Machen Sie sich und dem Team die Auswirkung einer eventuellen Nichteinigung von vornherein klar und akzeptieren Sie diese.

Der Preis Ihrer Leistung basiert auf einer Kalkulation, aus der Ihr Gegenüber die Elemente Ihres Preises ersehen und dessen Höhe nachvollziehen kann. Stellen Sie dar, warum Sie diesem Preis wert sind. Sie werden es mit professionellen Einkäufern zu tun haben, die den Markt und das branchenübliche Preis-Leistungsverhältnis gut kennen. Durch Darstellung der Kosten- und Leistungstransparenz können Sie sich als professioneller und kompetenter Geschäftspartner profilieren. Ein Mangel an dieser Transparenz ist für die andere Seite ein Indiz für mangelnde Kompetenz und/oder Seriosität. Das gibt nicht nur Minuspunkte, sondern motiviert die Gegenseite, die preislichen Aspekte besonders intensiv zu hinterfragen und zusätzlichen Druck auszuüben.

Ein gewisser Verhandlungspuffer, für den Sie plausible Erklärungen haben, ist durchaus akzeptabel, schließlich muss und wird Ihr Verhandlungspartner feilschen. Hier brauchen Sie Fingerspitzengefühl. Ist der Puffer zu hoch, kommen Sie möglicherweise nicht in die engere Wahl. Ist der >>>

Preis zu niedrig, sät das Zweifel an Ihrer Kompetenz oder sogar Ihrer Seriosität.

Idealerweise bieten Sie dem potenziellen Kunden auch Optionen an, wie z.B. unterschiedliche Service-Level oder technische Konfigurationen. Seien Sie hier kreativ, das verbessert Ihr Image und gibt Ihnen Spielräume bei der eigentlichen Verhandlung. Es gibt Ihnen zudem die Chance, die Verhandlung in eine für Sie erstrebenswerte Richtung zu lenken. Doch wie so häufig gilt hier: Weniger ist mehr. Gehen Sie mit maximal drei Optionen ins Rennen, ansonsten laufen Sie Gefahr, dass die Gegenseite verwirrt ist oder versucht, sich die Rosinen aus Ihren Varianten heraus zu pflücken.

### Austausch vor der Verhandlung

Showtime, alle Vorbereitungsaktivitäten sind erledigt. Ihre Ziele und Verhandlungsstrategie sind definiert. Die Rollen im Team sind abgestimmt. Nun sind Sie mit Ihrem Team bei Ihrem potenziellen Kunden und befinden sich in der „Aufwärmphase“ für das eigentliche Verhandlungsgespräch.

#### Informeller Informationsaustausch

Üblicherweise beginnt man mit einem kurzen Smalltalk. Eine kurze Vorstellungsrunde ist Standard, die Beteiligten stellen sich als Person vor und legen Ihre Funktion im Unternehmen dar. Treten Sie dabei auf ruhige Weise selbstsicher und authentisch auf, ohne angeberisch zu wirken. Lassen Sie dabei unbedingt auch Ihre Erfahrung und Fachkompetenz durchscheinen.

Legen Sie den Zweck des Gesprächs aus Ihrer Sicht im Kontext des potenziellen Kundennutzens dar und äußern Sie dabei Ihre Erwartungen. Ihr Gegenüber wird Ihnen seine Erwartungshaltung ebenfalls mitteilen. Bei eventuellen Abweichungen von Ihren Vorstellungen sollten Sie sich dem anpassen. In diesem Stadium geht es zunächst nur darum, dass sich die Verhandlungspartner persönlich kennenlernen und einen ersten Eindruck voneinander erhalten. Ihr Ziel in dieser Phase ist zum Gesprächsbeginn ein konstruktives Verhandlungsklima erzeugen und einen guten ersten Eindruck zu machen.

#### Formeller Informationsaustausch

In der nächsten Phase legen die Parteien ihre Ausgangspositionen dar und begründen diese. Noch geht es nicht um Ihr Angebot

## Gute Figur selbst in der härtesten Verhandlung

Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihr Verhandlungspartner Druck aufbauen oder Sie gar provozieren wird. Egal, wie hitzig es zur Sache geht, folgende Verhaltensregeln gelten immer:

- Trennen Sie immer die Person von der Sache.
- Verfahren Sie nach der Devise „Hart in der Sache, sanft zu den Menschen.“
- Setzen Sie den Fokus stets auf Interessen und mögliche Lösungsoptionen.
- Beharren Sie nicht auf Ihrer Position, sondern loten Sie z.B. durch gezielte Rückfragen mögliche Alternativen, die für Ihr Gegenüber in Frage kommen, für eine Übereinkunft aus.
- Bleiben Sie ruhig und argumentieren Sie, wann immer möglich, auf Basis von Zahlen, Daten, Fakten.
- Zeigen Sie die potenziellen Nachteile für Ihr Gegenüber auf, die sich aus einem zu niedrigen Preis oder eine unrealistische Forderung ergeben, z. B. Qualitätseinbußen.
- Bewahren Sie eine professionelle Haltung. Achten Sie auf Ihre Körpersprache, Wortwahl, Stimme und Ihren Tonfall.

oder gar fachliche Details, sondern darum, das jeweilige Anliegen zu kommunizieren. Durch die Darstellung der jeweils eigenen Position tasten die Verhandlungspartner auch bereits die Grenzen des Gegenübers ab. Taktisch könnte die Gegenseite Erwartungen äußern, die von den Ihren signifikant abweichen. Das wird auch gerne gemacht, um Druck aufzubauen. Lassen Sie sich von kleinen Machtspielen nicht beeindrucken, bewahren Sie dabei stets die emotionale Distanz. Vermeiden Sie voreilige Reaktionen, die Verhandlung fängt schließlich gerade erst an!

### Die eigentliche Verhandlung

Jetzt geht es ans Eingemachte. Die Verhandlungsparteien äußern Ihre Vorstellungen bzw. Forderungen und Angebote. Da wird es zumeist erst mal unterschiedliche Auffassungen geben. Bedenken Sie dabei stets, dass die wirtschaftlichen Interessen der Gegenseite nicht mit den Ihren identisch sind. Das haben Sie jedoch in der Vorbereitungsphase gründlich durchdacht und in Ihrer Verhandlungsstrategie und Argumentationslinie bereits eingearbeitet. Daher können Sie nun die Früchte Ihrer Vorarbeit ernten.

#### Präsentation des Angebots

Wenn Sie an der Reihe sind, stellen Sie zunächst Ihr Unternehmen vor und legen dar, warum Sie ein interessanter Partner sind. Erst dann kommt Ihr Produkt bzw. Ihre Leistung an die Reihe. Sie unterbreiten Ihre Ideen, Vorschläge und Angebote immer

sachlich und verständlich im Kontext des Kundenbedarfs. Zeigen Sie seriös und eindrucksvoll den Nutzen für den Kunden auf. Dabei legen Sie auch den Zusammenhang zwischen Leistung und Qualität offen. Ebenso erläutern Sie Ihr eventuelles Alleinstellungsmerkmal anhand von Daten und Fakten. Hier kommt auch Ihr technisch-fachliches Know-how ins Spiel. Erläutern Sie die Vor- und Nachteile Ihrer Vorschläge für den Kunden, und sprechen Sie eine Empfehlung mit einer fundierten sachlichen Begründung aus.

Auf Rückfragen Ihrer Gesprächspartner gehen Sie sachlich und angemessen ein. Ebenso sollten auch Sie durch Rückfragen im Gesprächsverlauf Interessenschwerpunkte Ihres Gegenübers erfassen, die durchaus von Ihrer ursprünglichen Einschätzung abweichen können. Hier sind Empathie, aktives Zuhören und Flexibilität gefragt. Nutzen Sie Ihre Beobachtungen aus dem Dialog und bauen Sie diese in Ihre Argumentationslinie ein.

#### Gegenwind bei der Preisverhandlung

Wenn Ihr Gegenüber auf den Preis zu sprechen kommt, steigen Sie mit Ihrem realistischen und marktgerechten Maximalpreis ein. Das nennt man „Ankern“ und Sie verhindern damit, dass die Preisgespräche auf einem niedrigeren Niveau starten. Von essenzieller Bedeutung ist nun, dass Sie diesen Preis auf Basis einer transparenten Kalkulation darlegen und auch alle qualitativen Argumente darstellen. Falls die Gegenseite eine viel zu niedrige Preisvorstellung

äußert, bleiben Sie ruhig und sachlich. Mit provokanten Forderungen lotet man nicht nur Grenzen aus, sondern prüft auch, wie fundiert die Kalkulation ist. Ebenso kann Ihr Gesprächspartner die Einzelpositionen Ihrer Kalkulation hinterfragen und auf diesem Wege versuchen, eine Preissenkung zu erzielen. Jetzt steigt der Druck.

Argumentieren Sie unter allen Umständen auf Basis Ihrer Kalkulation und der Qualität Ihrer Leistung. Natürlich wissen Sie, dass Sie den Maximalpreis höchstwahrscheinlich nicht durchsetzen können, dennoch wollen Sie den Deal. Versuchen Sie, im Dialog auszuloten, welche der vorbereiteten Alternativen (oder vielleicht sogar andere) für die Gegenseite in Frage kommen. Eine gutes Indiz dafür sind die Einwände der Gegenseite. In dieser Verhandlung sind Sie auch Verkäufer, und gute Verkäufer freuen sich über Einwände, denn diese zeigen Unklarheiten, Missverständnisse und Befürchtungen des Verhandlungspartners auf. Darauf können und sollten Sie gezielt eingehen. Eine gute Einwandbehandlung ist ein effektives Verkaufswerkzeug.

### Ruhig Blut bei der Preisfindung

Halten Sie im Gesprächsverlauf in angemessenen Abständen den Zwischenstand fest. Formulieren Sie konkret, in welchen Punkten bislang Konsens besteht und in welchen nicht. Das fördert ein konstruktives Gesprächsklima und nimmt unnötigen Druck aus dem Thema. Im Rahmen der Preisdiskussion sollten Sie auch prüfen, wo und wie weit Sie es sich leisten können, preislich nachzugeben. Auf diese Weise beschützen Sie der Gegenseite kleine Erfolgserlebnisse.

### Kardinale Fehler vermeiden

Lassen Sie sich auf keinen Fall auf den Vorschlag ein: „Treffen wir uns in der Mitte!“ Damit entwerten Sie alles Bisherige. Wenn es auf dieser Basis zu einem Abschluss kommen sollte, haben Sie sich unter Wert verkauft und sinken im Ansehen Ihres Vertragspartners.

Nutzen Sie niemals einen günstigen Preis als Verkaufsargument! Argumentieren und verkaufen Sie immer über Ihr Preis-Leistungs-Verhältnis, Ihre Kompetenz, Ihre Zuverlässigkeit, Ihre Zukunftsfähigkeit. Wenn Sie über den Preis verkaufen, kennt dieser nur eine Richtung: nach unten.

Sie werden im Verhandlungsprozess Zugeständnisse machen müssen. Knüpfen Sie jedes Zugeständnis an ein gleichwertiges Zugeständnis der Gegenseite, um eine faire und zukunftsfähige Interessensbalance zu erzielen. Zum Verhandlungsgeschick auch der Mut, zu den eigenen roten Linien zu stehen und ein Geschäft auch abzulehnen. Deswegen haben Sie diese Linien auch im Vorfeld festgelegt.

### Der letzte Eindruck zählt

Beide Parteien haben das Verhandlungsergebnis qualitativ und quantitativ bewertet. Leistung und Preis stehen nun fest. Die Verhandlung ist formal beendet. Fassen Sie vor der Verabschiedung das Ergebnis noch einmal kurz zusammen und gleichen das mit dem Verständnis der Gegenseite ab. Vereinbaren Sie sodann mit Ihrem Verhandlungspartner die nächsten Schritt und Termine im Hinblick auf die Umsetzung. Bevor Sie sich verabschieden, geben Sie Ihrem Gegenüber ein wertschätzendes Feedback zum Gesprächsverlauf. Das könnten z.B. Dankesworte für die konstruktive und faire Gesprächsführung sein. Unabhängig vom Erfolg der Verhandlung, ist der letzte emotionale Eindruck entscheidend. Bei positivem Ausgang streben Sie ein gutes Verhältnis mit Ihrem Kunden an, bei negativen halten Sie sich die Option auf andere Gespräche und Ansatzpunkte frei.

### Nachbereitung und Kontaktpflege

Nach der Verhandlung sollten Sie unverzüglich mit Ihrem Team den Verhandlungsverlauf analysieren:

- Was lief gut, was weniger?
- Wer hätte was wann besser machen können?
- Was haben Sie über die Gegenseite gelernt?
- Was haben Sie in der Vorbereitung übersehen oder falsch eingeschätzt?
- Welche Fehler wollen Sie beim nächsten Mal vermeiden?

Dokumentieren Sie Ihre Erkenntnisse für künftige Verhandlungen. Bedanken Sie sich möglichst am nächsten Tag schriftlich für die freundliche Aufnahme und das konstruktive Gespräch. In diesem Schreiben fassen Sie nochmals präzise das Verhandlungsergebnis aus Ihrer Sicht zusammen, ebenso wie die vereinbarten Folgeaktivitäten

und Termine. An diese sollten Sie sich stets halten, denn damit demonstrieren Sie Professionalität und Zuverlässigkeit und pflegen somit Ihr Image. Vermeiden Sie es unbedingt, dass Ihr Kunde Ihnen „nachlaufen“ muss. Sofern Ihr Kunde seinerseits ToDo's abzuwickeln hat, fassen Sie methodisch und höflich nach. Auch damit beweisen Sie Professionalität.

Je nach Art des Auftrags kann es zudem sinnvoll sein, gemeinsam mit der Fachabteilung und Ihren Verhandlungspartner einen Umsetzungs- oder Projektplan zu erarbeiten. Ihre Servicequalität zeigt sich auch darin, dass Sie alle Beteiligten proaktiv über den jeweiligen Staus, die Fortschritte oder auch eventuelle Probleme informieren.

Häufig wird empfohlen dass Sie den Vertrag formulieren sollten, um auch juristisch auf der sicheren Seite zu sein. Falls Ihr Kunde ein Konzernunternehmen ist, ist dieses Ansinnen reines Wunschdenken. Ihre Gesprächspartner dürfen das üblicherweise nicht! Konzerne haben eigene Vertragsstandards, von denen sie nicht abweichen.

Sie werden um eine juristische Prüfung des Ihnen vorgelegten Vertrages nicht herumkommen. Zudem können je nach Art des Auftrags bei Ihnen selbst Investitionen anfallen, um diesen zu erfüllen. Bevor Sie Verpflichtungen gleich welcher Art eingehen, stellen Sie sicher, dass dies auf Basis eines gültigen Vertrages oder einer sonstigen schriftlichen Vereinbarung geschieht. Erst dann sind Sie auf der sicheren Seite. ■

## INFORMATION & SERVICE

### LITERATUR

Granese, S.: Ass im Ärmel. So verhandeln Sie als KMU professionell und erfolgreich mit größeren Unternehmen (Teil 1), QZ 65 (2020) 5, S. 12-15, Carl Hanser Verlag München

### 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