

MANAGEMENT



Strategisch erfolgreich

Ob es um einen Teppich in Marokko, den Lohn für die Arbeit oder die Einkaufskonditionen geht: Diese sieben Prinzipien gelten als Voraussetzung für erfolgreiches **Verhandeln**.

TINA FISCHER

Wer Kinder hat, kennt es: Sie verhandeln tagtäglich hartnäckig. Das Eis vor dem Mittag? Nein. Eine Stunde später ins Bett? Nein. Noch bei der Freundin vorbeigehen? Also gut. «Und schon haben sie einen Erfolg. Kinder sind unerschütterlich, sie probieren es immer und immer wieder», erklärt Frédéric Mathier. Er ist Verhandlungsexperte und selber Vater von zwei kleinen Mädchen.

Tagtäglich setzt er sich mit ihnen auseinander und staunt, wie die zwei kleinen Profis dank Hartnäckigkeit Erfolge erzielen. «Schau ich dann aber im beruflichen Alltag, dann gibt es zig Manager und Managerinnen, die keine Ahnung vom Verhandeln haben – auch wenn sie es offensichtlich als Kind beherrschen.»

Im privaten Alltag sowie aus den Gesprächen als Verhandlungsexperte entdeckte Mathier über die Zeit Verhandlungsmuster. Diese hat er jüngst in seinem Buch «Verhandeln ist (k)ein Kinderspiel» veröffentlicht. Anschaulich zeigt er sieben Prinzipien auf, die für alle gelten und dank denen man garantiert mehr Verhandlungserfolg haben wird – sei das als Kind, als Arbeitnehmer oder Geschäftsführerin:

Prinzip 1: Das richtige Mindset

«Das Wort Mindset können wir alle nicht mehr hören – aber gerade beim Verhandeln ist das richtige Mindset ausschlaggebend», erläutert Mathier, «die meisten verlieren die Verhandlung gegen sich selber im Kopf.» Oder in anderen Worten: Der stärkste Verhandlungsgegner sitzt zwischen den Ohren.

Mathier führt als Beispiel eine gewünschte Lohnverhandlung aus: Man gehe mit der Vorstellung von 1000 Franken mehr Lohn in die Verhandlung – doch in der Verhandlung starten dann viele mit 700 Franken. Wer mit diesem Mindset in die Verhandlung geht, wird nie den vollen Lohn erreichen.

Prinzip 2: Die Vorbereitung nicht vernachlässigen

Es ist ein alter Hut, aber: Vorbereiten ist die halbe Miete. «Wissen heisst aber nicht automatisch umsetzen», so Mathier. Heute gehe die Vorbereitung immer stärker verloren, Grund dafür seien die Online-Termine. «Man hetzt von Meeting zu Meeting.» Das

strafte die Verhandlungspartner, denn wer keine Zeit in die Vorbereitung setzt und sich sagt, «Das geht dann schon», wird seine Ziele nicht erreichen.

«Wer sich also richtig vorbereitet, sitzt heute am längeren Hebel. Die Chance, dass das Gegenüber weniger Zeit in die Vorbereitung investiert hat, ist gross, und das stärkt die eigene Verhandlungsposition.» Noch wichtiger: Wer vorbereitet ist, hat klare Ziele. Es gilt, die Zahl, die man erreichen will, aufzuschreiben. «Man muss sich das Ziel vor Augen führen und bewusst machen. Das erhöht die Selbstsicherheit und verhindert, dass man sich mit weniger zufrieden gibt.»

Prinzip 3: Der Start in die Verhandlung

«Praktisch jede Verhandlung hierzulande beginnt mit dem Wort «Ausso», sagt Mathier schmunzelnd. Dem voraus geht zumeist ein kurzer Smalltalk, dann wird die Agenda besprochen. «Niemand spricht das Ziel an oder die Rahmenbedingungen, unter denen eine Lösung gefunden werden muss», kritisiert der Experte die Schweizer Verhaltensweisen. Er empfiehlt also, direkt zum Punkt zu kommen, und verweist hier auf seine Tochter: «Sie kommt zu mir und fordert, dass ich ihr das Frühstück vorbereite – ohne Smalltalk oder Einleitung.» Gleichzeitig führt das dazu, dass ein Ankereffekt einsetzt: «Es wird nicht infrage gestellt, wer das Frühstück bringt, sondern nur, dass ich es mache.»

Auf die Wirtschaft umgemünzt heisst das: klar kommunizieren, was erreicht werden soll. Ein gemeinsamer Jahresvertrag, ein angepasster Lohn oder die Organisation der Marketingaktivitäten. Dabei ein No-Go für Mathier: die Haltung «Mal schauen, was der andere dann sagt». Im eigenen Bereich gelte es, zu wissen, was man wolle, und dies auch einzufordern – «im Fussball lässt man auch nicht das gegnerische Team ein Tor schiessen und schaut dann mal, wie es weitergeht».

Prinzip 4: Sich nicht unter Wert verkaufen

Laut Mathier haben Schweizerinnen und Schweizer Angst vor einem Nein. Entsprechend gehen sie entweder keine Risiken ein oder verkaufen sich unter Wert: «Das passiert vor allem jungen Leuten oder Selbstständigen. Steht ein Startup beispielsweise kurz davor, einen Grossauftrag zu holen, sieht es sich eher als Kaninchen vor der Firmenschlange, das um

den Auftrag bittet, als das coole Startup, das den Auftrag rockt.» Das Gleiche gilt auch für Studierende, die froh sind, wenn eine Firma sie nimmt.

«Diese Angst vor dem Nein kennen nur die Erwachsenen. Kindern ist ein Nein egal – erhalten sie das Glace nicht, fragen sie in einer Stunde wieder. Und wieder. Diese Beharrlichkeit fehlt im Alter.»

Prinzip 5: Spielen mit der Forderung

Dabei darf auch gespielt werden: Statt ein Nein zu akzeptieren, können die Forderungen verändert werden. Oder man fragt am nächsten Tag noch einmal nach. «Nehmen wir als Beispiel eine Arbeitnehmerin: Sie hat bereits zweimal nach mehr Lohn gefragt und keinen erhalten. Jetzt macht sie die Faust im Sack, ist unzufrieden und wird nicht mehr die volle Leistung abliefern. Würde sie aber kündigen, kostet es die Firma viel mehr, jemand Neues zu suchen.»

Fragt also die Arbeitnehmerin noch einmal nach und steht für sich ein, realisiert das auch die Firma. «Das sind kompetente, verhandlungsfähige Angestellte – und sie werden ihre Kompetenz auch gegenüber den Stakeholdern durchsetzen. Also profitiert eine Firma schlussendlich von verhandlungsfreudigen Angestellten.»

Prinzip 6: Schriftlicher Abschluss

Schweizerinnen und Schweizer vertrauen auf mündliche Vereinbarungen. Aber: «Eine geschriebene E-Mail ist immer besser.» Nach einer Verhandlung gilt es, eine Nachricht mit den wichtigsten Vereinbarungen aufzusetzen. Gerade angesichts der hohen Geschwindigkeit im Online-Bereich hat der schriftliche Teil an Bedeutung gewonnen. «Deshalb gilt es, das Erreichte schwarz auf weiss festzuhalten und es allen mitzuteilen», so Mathier.

Prinzip 7: Im Nachhinein reflektieren

Die Nachbearbeitung ist die Phase, die am meisten unterschätzt wird. Ein Vorbild sollte man sich hier am Sport nehmen: «Fussballer, Tennisspielerinnen oder auch Marathonläufer – sie alle schauen sich den Wettkampf in der Retrospektive an und analysieren, was gut und was schlecht gelaufen ist.» Dasselbe gilt auch für Verhandlungspartner: Habe ich das Ziel erreicht? Wenn ja, wieso? Wenn nein, woran lag es? «Nur so wird man besser im Verhandeln.» Auch die-

Der Verhandler



Frédéric Mathier ist Verhandlungsexperte. Er arbeitet mit Grossfirmen und KMU zusammen und berät Unternehmerinnen, Investoren, Start-ups, Fach- und Führungskräfte. Der ausgebildete Wirtschaftsingenieur doziert seit vielen Jahren und ist als Ausbilder in den Bereichen Supply-Chain-Management, Leadership und Verhandlungsführung tätig. In seinem Podcast «Erfolgreich verhandeln» teilt Frédéric Mathier seine Verhandlungstipps mit Unternehmerinnen, Fach- und Führungskräften.



Frédéric Mathier, «Verhandeln ist (k)ein Kinderspiel: Sieben Prinzipien, mit denen Sie alle Verhandlungen erfolgreich abschliessen», Redline Verlag, 256 Seiten, 27,90 Franken

ses Beispiel münzt er auf seine Töchter um: «Sie haben gelernt, dass sie bei der Oma immer ein Stückchen Schokolade erhalten, bei meiner Frau und mir aber nicht. Also fragen sie die Oma. Es gilt, den Verhandlungsrucksack mit solchen Taktiken und Erfahrungen zu füllen.» Egal, wie gut jemand verhandelt. Ob Anfängerin oder Profi, das abschliessende Credo von Mathier lautet: «Wer nicht verhandelt, hat schon verloren.»