Erfolgreich verhandeln

Wie tritt man bei seiner Bank auf, um an den dringend benötigten Kredit zu kommen? Wie erzielt man mit Vertragspartnern oder Leistungsträgern gute Abschlüsse, die für beide Seiten zufriedenstellen sind?
Tipps für eine Win-win-Situation bei schwierigen Vertragsgesprächen.

Nach der ruhigen Wintersaison sollte die Bustouristik im Frühjahr gerade zu neuem Leben erwachen – dann kam die Corona-Krise und hat alles zunichte gemacht. Jetzt geht es langsam wieder los, doch nach der monatelangen Zwangspause gehen die finanziellen Reserven zuneige und das Reiseprogramm kann nicht so stattfinden, wie es einst in den Katalogen für 2020 stand.

BEIDE PARTNER MÜSSEN AM ENDE MIT DEM RESULTAT GLEICHERMASSEN ZUFRIEDEN SEIN, DANN WAR DIE VERHANDLUNG ERFOLGREICH

Es wird in diesem Jahr viel Improvisieren notwendig sein, um noch einigermaßen erfolgreich durch das verkorkste Jahr zu kommen. Dafür sind viele entscheidende Gespräche mit Kunden, aber auch mit Banken, Geschäftspartnern und Leistungsträgern in den Destinationen zu führen. Doch wie führt man wichtige Verhandlungen, bei denen viel auf dem Spiel steht, womöglich sogar der Fortbestand des eigenen Unternehmens?

Um das Wichtigste gleich vorweg zu nehmen: Eine erfolgreiche Verhandlung ist kein verbaler Boxkampf mit dem Ziel, als Sieger hervorzugehen, zumindest nicht, wenn man um langfristige Geschäftsbeziehungen bemüht ist. Ist es dem Reiseberater im Gespräch mit dem Kunden gelungen, eine fürs Unternehmen vorteilhafte Lösung durchzusetzen, fühlt sich dieser wahrscheinlich überrannt und ist dann ihm Nachhinein so unzufrieden, dass er seine nächste Reise woanders bucht. Versucht ein Hotel an einem in der Corona-Zeit begehrten Ort für seine Zimmerkontingente abgehobene Preise durchzusetzen, mag es diese Saison funktionieren, aber in der nächsten ist das Verhältnis zu den Vertragspartnern mit Pech so zerrüttet, dass diese sich nach Alternativen umschauen.

Es geht in Verhandlungen, wie auch Wibke Rissling-Erdbrügge von WRE-Training für Touristiker in ihren Seminaren vermittelt, also vor allem darum, dass beide Partner mit dem Resultat gleichermaßen zufrieden sind. „Nur wenn man beim Verhandeln eine Win-win-Situation erzeugt, hat man auch einen nachhaltig positiven Effekt“, sagt die Geschäftsführerin und Beraterin. Als denkbares Beispiel nennt sie eine private Reisegruppe, die einen Bus angemietet hat. Der Gruppenleiter möchte die Reise stor-

TIPPS FÜR ERFOLGREICHE VERHANDLUNGSGESPRÄCHE

- **1.** Zunächst Klarheit über die eigene Situation herstellen
- **2.** Die eigenen Optionen kennen und Lösungen vordenken
- **3.** Seinem Gegenüber wertschätzend sein und dies auch im Gesprächsverlauf bleiben
- **4.** Vermutungen über die Situation der Gegenseite aufstellen
- **5.** Die Optionen der Gegenseite vordenken
- **6.** Lösungen darauf prüfen und anpassen
- **7.** Kreative Wege und Alternativen auch während des Gesprächs im Blick behalten

Quelle: WRE Training für Touristiker

Gute Verhandlungsgespräche und -erfolge setzten eine ebenso gute – und auch schriftliche – Vorbereitung voraus

© Yurolaitsalbert/stock.adobe.com

nieren, sein Ziel des Gespräches mit dem Reiseberater des Busunternehmens ist das bestmögliche Ergebnis für seine Gruppe, idealerweise keine Stornogebühren zahlen zu müssen. Jetzt könnte der Reiseberater sich mit ihm über die Modalitäten der Stornobedingungen auseinandersetzen. Besser sei es aber, so Rissling-Erdbrügge, sich zu überlegen, in was für einer Situation sich der Gruppenleiter befindet und was der Grund für den Rückzieher sein könnte. Genau das könne der Reiseberater ihn auch fragen, nach dem Motto: „Bevor wir über die Stornierung sprechen, erzählen Sie doch mal, was sagen denn die Teilnehmer der Reise? Was ist ihre größte Sorge?“ Womöglich kann der Mitarbeiter des Busunternehmens ihm die Sorgen durch das Gespräch nehmen und die Hindernisse aus dem Weg räumen, sodass die Reise doch durchgeführt werden kann. So hätten alle drei Parteien am Ende gewonnen: Die Gruppe, der Gruppenleiter und das Busunternehmen.
Doch worauf kommt es in einem Gespräch, in dem für einen selbst viel auf dem Spiel steht, konkret an und wie bereitet man sich darauf vor?

Ziele definieren. Bevor man in das Verhandlungsgespräch geht, sollte die eigene Situation klar umrissen und das Ziel, das erreicht werden soll, genau festgelegt sein. „Je genauer das Ziel formuliert ist, desto erfolgreicher wird man in der Verhandlung sein“, sagt Rissling-Erdbrügge. Doch im Vorfeld sollte man sich auch Gedanken machen, zu welchen Zugeständnissen oder Kompromissen man bereit wäre. „Wichtig ist auch, darüber nachzudenken: Was sind meine Graubereiche? Wie weit kann ich nach links oder rechts gehen, ohne dass mir diese Verhandlung zu sehr schadet am Ende?“
Deshalb ist es ratsam, auch gleich mehrere Lösungen oder Optionen parat zu haben, die man dann im Gesprächsverlauf aus dem Hut zaubern kann: Wenn die favorisierte Option für den Gesprächspartner nicht passt, dann gibt es vielleicht eine Alternative, und auch innerhalb einer Alternative kann es noch Spielräume geben. Dabei muss man manchmal auch kreativ vorgehen. „Weil man natürlich nie die Verhandlungsposition der Gegenseite genau durchschaut, kommen in Verhandlungsgesprächen neue Informationen, auf die ich flexibel reagieren muss – und dafür brauche ich mehrere Wege, die zum Ziel führen, damit ich selber flexibel bin“, erläutert die Trainerin.

© WRE-Training für Touristiker

„NUR WENN MAN EINE WIN-WIN-SITUATION ERZEUGT, HAT MAN EINEN NACHHALTIG POSITIVEN EFFEKT“ | Wibke Rissling-Erdbrügge, WRE Training

Was laut Rissling-Erdbrügge häufig vergessen wird, aber genauso wichtig ist: Vor dem Gespräch Vermutungen über die Situation der Gegenseite anzustellen und ihre Option im Vorfeld der Verhandlungen schon mal vorzudenken. „Wenn man die Interessen, Ziele und Argumente der Gegenseite schon vorgedacht hat, ist es einfach darauf zu reagieren und eine gute Lösung für beide Seiten zu erzeugen.“, so die Touristik-Beraterin.

Lösungen anpassen. Der Verhandlungspartner hat naturgemäß andere Interessen als man selbst, deshalb muss man seine Lösungen immer auch daran anpassen, was der Gegenseite wichtig sein wird. „Wenn ich das vorher gut vorbereite, meine Lösungen auf die Interessenslage der Gegenseite anpasse, habe ich natürlich mehr Chancen, gute Verhandlungserfolgte zu erzielen.“
Wer in Verhandlungen nur eine Richtung kennt, macht sich laut Rissling-Erdbrügge angreifbar. Querdenken sei wichtig. „Vielleicht kommt man nicht auf dem direkten Weg ans Ziel, aber auf einem für beide Seiten guten Umweg.“

Mit Banken verhandeln. Geht es um ein Gespräch mit dem Bankberater über einen Kredit, der für das Überleben des Unternehmens elementar ist, gelten neben den bislang genannten weichen Verhandlungsfaktoren auch noch harte, denn schließlich muss das Bankhaus davon überzeugt werden, dass das eigene Unternehmen sich nur vorübergehend aufgrund der Corona-Krise in einer Schieflage befindet und es wirtschaftlich so gut aufgestellt ist, dass es in der Lage sein wird, den Kredit zurückzuzahlen.

EIN LIQUIDITÄTSPLAN, DER MEHRERE SZENARIEN ÜBERE DIE GESCHÄFTSENTWICKLUNG ENTHÄLT, IST AUFWÄNDING, ABER ERFORDERLICH

Ein detaillierter Liquiditätsplan, der mehrere Szenarien über die Entwicklung des Busunternehmens in der Nach-Corona-Zeit enthält, ist arbeitsintensiv, aber erforderlich, um den Bankberater zu überzeugen: Ein optimistisches Szenario, in dem zum Beispiel das Geschäft am Ende des Jahres so anläuft, dass es sich auf dann wieder Vorjahresniveau befindet, und ein vorsichtigeres , das zum Beispiel von 50 Prozent des Umsatzes in 2020 im Vergleich zum Vorjahr ausgeht. Eine Umsatzprognose für das nächste Jahr, die natürlich realistisch sein sollte, kann den Bankentscheider überzeugen, dass die Krise überwindbar ist. Auf dieser Basis, die selbstverständlich seriös und nachvollziehbar sein muss, kann man überzeugend darlegen, wie viel Geld benötigt wird.

MIT BANKEN VERHANDELN

- **1.** Alle wichtigen Unterlagen dabei haben, um aufzeigen, wie viel Geld benötigt wird. Das verdeutlicht zum Beispiel der Liquiditätsplan
- **2.** Erklären, welche Maßnahmen schon ergriffen wurden. Hilfreich ist eine Liste mit Kostenersparnissen, die dem Bankberater vorgelegt werden kann
- **3.** Mithilfe von Einkommenssteuererklärungen und BWA aufzeigen, wie gut das Geschäft vor der Krise lief
- **4.** Den Plan erklären und erläutern, wie man selbst die Zukunft einschätzt
- **5.** Dem Bankberater durch gute Vorbereitung das Leben leicht machen
- **6.** Auf Augenhöhe kommunizieren
- **7.** Nicht schachern, stattdessen realistische Angebote/Vorschläge machen

Quelle: WRE Training für Touristiker

Auch sollte man sich anhand bereits ergriffener Maßnahmen als Krisen-Manager präsentieren: Rissling-Erdbrügge empfiehlt Unternehmern, anhand einer übersichtlichen Ausarbeitung zu zeigen, welche Maßnahmen sie schon ergriffen haben, um Kosten zu senken. So sieht die Bank, dass der Kunde nicht planlos ins Verderben geschlittert ist, sondern aktiv gegengesteuert hat. Auch Unterlagen vom Steuerberater wie die Einkommenssteuererklärung oder die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) sollte man dabei haben, damit deutlich wird, wie gut das Geschäft vor der Krise lief.
Wie bei anderen Geschäftspartnern gilt auch bei Finanzpartnern, auf Augenhöhe zu kommunizieren, also weder von oben herab noch unter unterwürfig. Da der Bankberater sich im Zweifelsfall im Geschäft mit Busreisen nicht auskennt, sollte ihm der Unternehmer erklären, wie es funktioniert, jedoch ohne ihn zu belehren.
Vor dem Gespräch kann es kann hilfreich sein, sich bewusst zu machen, dass auch die Banken generell ein großes Interesse am Fortbestand ihrer Geschäftskunden haben, weil das wiederum für ihr eigenes Überleben wichtig ist. Schließlich sind die Kreditnehmer auch potenzielle Kunden für andere Bankdienstleistungen wie Baufinanzierung oder Leasingverträge.

Trotz allem: Unabhängig bleiben. Ob mit Banken, mit Leistungsträgern oder sonstigen Geschäftspartner verhandelt wird: Zu guter Letzt hat die Trainerin Wibke Rissling-Erdbrügge noch einen wichtigen Tipp: Immer einen Plan B haben, der einen unabhängig und auch lockerer macht. Um beim Kreditbeispiel zu bleiben also eine andere Bank im Hinterkopf zu haben, zu der man auch noch gehen kann. „Gibt es keinen Plan B, spürt das die Gegenseite, und umso höher wird der Preis.“ *mp*