



Die richtige Verhandlungstaktik

Das Thema Verhandlungen ist im Gründungsalltag stets gegenwertig. Ob mit Teammitgliedern, Mitarbeiter:Innen, der Kundschaft, Lieferfirmen oder Investor:Innen, überall müssen Entscheidungen getroffen werden über die mehr oder weniger verhandelt wird. Hierbei gibt es grundsätzlich zwei Herangehensweisen: **Distributives Verhandeln** (Wie erhalte ich das größte Stück vom Kuchen?) **vs. Integratives Verhandeln** (Wie wird der Kuchen für alle Beteiligten größer?). Die unterschiedlichen Konzepte sowie was es bei den beiden Verhandlungsformen zu beachten gilt werden im Folgenden näher erläutert.

Integratives Verhandeln

Ziel ist es den Gesamtwert für beide Verhandlungsparteien zu vergrößern und eine Win-Win-Situation herzustellen. Insbesondere für langfristige Geschäftsbeziehungen ist diese Verhandlungsart sinnvoll. Die andere Vertragsseite soll nämlich als Partner:In und nicht als Gegner:In verstanden werden. Die Basis hierfür können gleiche Interessen sein, aber auch die Absicht die Verhandlungen effizient, ohne unnötige Verzögerungen durchzuführen. Ein gegenseitiges Entgegenkommen soll das Gesamtergebnis positiv verbessern. Natürlich soll dabei nicht jede Position hingenommen werden, vielmehr geht es darum die Interessen der anderen Partei nachzuvollziehen und gemeinsam eine Lösung zu finden. Oftmals endet dies im Annehmen von "Vertragspaketen" anstelle von Diskussionen über jede einzelne Vertragsposition. Ist die Situation dennoch verfahren, ist es oftmals sinnvoller "extreme Lösungen" zu nutzen und diese anhand der gegenseitigen Prioritäten auszutauschen.

Interessen sind im Mittelpunkt	Interessen ergründen	Gemeinsame Optionen entwickeln
<ul style="list-style-type: none"> Echte Lösungsansätze suchen anstelle von oberflächlicher Verteidigung von Standpunkten 	<ul style="list-style-type: none"> Aktiv Zuhören statt immer zu reden 	<ul style="list-style-type: none"> Erst Ideen generieren, dann das Treffen von Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> Eigene Interessen deutlich kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> Empathie und Neugier der Perspektive des Gegenüber entgegenbringen 	<ul style="list-style-type: none"> Pakete schnüren und in den Austausch gehen statt Einzelaspekte zu verhandeln

Abbildung nach: Startup Finanzierung- Martin Giese, Nicolay Højer Nielsen (2020)

Distributives Verhandeln

Ziel ist es den Wert für sich selbst zu beanspruchen, ohne dabei auf das Ergebnis des Gegenübers zu achten. Von großer Relevanz sind die vorhandenen Alternativen sowie deren Bewertung. Das Verhandlungsergebnis soll daher eindeutig besser als die Alternativen sein. Im Umkehrschluss bedeutet das: Keine akzeptable Alternative vorzuweisen ist die gravierendste Alternative. Denn so sinkt der Verhandlungsspielraum auf null. Daher ist es nötig sich die beste Alternative bewusst zu machen und damit vorab der Verhandlung die eigene Grenze zu bestimmen. Aber auch mit der stetigen Verbesserung der Alternativen, zum Beispiel mehrere Investor:Innen anzusprechen, kann vor der Verhandlung die eigene Position verbessert werden. Während der Verhandlung ist die "Ankerstrategie" beliebt. Hierbei wird mit einem aggressiven Angebot gestartet. Die Gegenpartei wird daraufhin häufig ebenfalls ein aggressives Gegenangebot abgeben. In Form von kleinen Zugeständnissen wird sich dann aufeinander zubewegt. Jedes Zugeständniss erwartet ein Entgegenkommen. Ansonsten werden weitere Zugeständnisse als Schwäche oder Angewiesenheit des Abschlusses angesehen. **Achtung:** Es kann ebenso vorkommen, dass die Gegenpartei nach dem "Anker" die Verhandlungen abbricht, weil das Angebot zu ausufernd ist.

Ankerstrategie	Psychologische Faktoren nutzen	Managen der Zugeständnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Erstes Angebot bewusst aggressiv setzen • Gegnerischen Anker erkennen und abwehren 	<ul style="list-style-type: none"> • Framing der Verhandlungssituation • Eigene Schwachstellen beachten 	<ul style="list-style-type: none"> • Botschaft bei jedem Schritt erkennen • Entgegenkommen einfordern
Taktische Nutzung von Kriterien	Eigene Alternativen stärken, gegnerische schwächen	Einnehmen einer selbstbehauptenden Haltung
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen von Kennzahlen und Daten, die zum eigenen Vorteil sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung guter Alternativen zum Schutz vor ungenügenden Deals • Alternative der Gegenseite kennen und abschwächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst überzeugen, dass es legitim ist, einen Wert zu beanspruchen • Nicht lügen

Abbildung nach: Startup Finanzierung- Martin Giese, Nicolay Højer Nielsen (2020)

Das Dilemma bei Verhandlungen

Keine Verhandlung gleicht der anderen. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger mit beiden Ansätzen vertraut zu sein und sie situationsbedingt anwenden zu können. Insbesondere weil sich die Ansätze gegenseitig widersprechen, liegt hier die große Herausforderung und es erfordert viel Übung darin.

Integratives Verhandeln	Distributives Verhandeln
• Gesamtwert vergrößern	• Wert für sich beanspruchen
• Hoher Informationsaustausch	• Taktischer Einsatz von Informationen
• Wahrheitsgemäßer Austausch	• Tricksen, Bluffen
• Flexibilität	• Keine Zugeständnisse, die unnötig sind
• Kein Druck aufbauen	• Druckaufbau und Machtspiele
• Fokussierung auf gemeinsame Optionen	• Fokussierung auf Alternativen

Abbildung nach: Startup Finanzierung- Martin Giese, Nicolay Højer Nielsen (2020)

Quelle: Startup Finanzierung- Martin Giese, Nicolay Højer Nielsen (2020)

Stand: 03.08.2021