

9 Tipps für erfolgreiche Preisverhandlungen

Autoren: Juniorprofessorin Dr. iur Stefanie Jung, Professor Dr. iur. Peter Krebs und Michael Matejek

Verhandeln ist eine Kunst, die man erlernen kann und dementsprechend erlernen sollte. Wer sie beherrscht, erzielt Erfolge. Zentrales Thema bei Verhandlungen ist meist der Preis. Die folgenden Tipps beziehen sich darauf, wie Preisverhandlungen erfolgreich geführt werden können.

1. Vergrößerung des Verhandlungskuchens/Blickfelderweiterung

Da der Preis häufig zentraler Punkt einer Verhandlung ist, stürzen sich Verhandler regelmäßig sofort auf dieses Thema. Dabei ist es sinnvoll, zunächst gemeinsam mit dem Verhandlungspartner nach Optionen zu suchen um den sogenannten Verhandlungskuchen (engl. negotiation pie) zu vergrößern.

Hierfür kommen zum Beispiel zusätzliche Verhandlungsmaterien oder auch die Beteiligung Dritter in Betracht. Verhandler sollten sich zugleich von ihrer Fixierung auf den Preis lösen und versuchen, andere Aspekte wie Lieferfristen, Qualität, Zusatzleistungen, Finanzierung etc. stärker in die Gesamtlösung einzubeziehen, also ihr Blickfeld zu erweitern.

Die Einbeziehung anderer Punkte eröffnet den Parteien den Spielraum jeweils bei unterschiedlichen Aspekten nachzugeben. So mag die Gegenseite bereit sein einen niedrigeren Preis zu akzeptieren, wenn sie dafür ein entsprechendes Zugeständnis an anderer Stelle erhält.

2. Erstes Angebot

Verhandler, die das erste, gut begründete Angebot machen, können meist ökonomisch vorteilhaftere Ergebnisse erzielen. Dies liegt am sogenannten Ankereffekt (engl. anchoring effect), der dazu führt, dass das erste Angebot das Setzen des Gegenangebots beeinflusst. Es kommt zu einer Verschiebung in Richtung des Ankers, vor allem, wenn Unsicherheit über den gerechten Preis besteht. Ein für die eigene Seite gutes, aber noch realistisches erstes Angebot kann die Preisverhandlung daher zu den eigenen Gunsten beeinflussen. Ein für den Verhandlungspartner zu schlechtes erstes Angebot gefährdet dagegen den Vertragsschluss.

3. Niedrige Erwartungen

Kann man in einer Situation nicht selbst das erste Angebot unterbreiten, ist es umso entscheidender sich vor der Verhandlung selbst ein (möglichst ambitioniertes) Ziel zu setzen und dieses im Auge zu behalten, um dem Ankereffekt entgegenzuwirken.

Gleichzeitig kann versucht werden, beim Verhandlungspartner niedrige Erwartungen an die Verhandlung hervorzurufen. Erreicht werden soll dies meist durch kritische Äußerungen zur Ware oder Leistung. Dadurch soll der Gesprächspartner veranlasst werden, ein aus Sicht der eigenen Seite für dies schlechteres erstes Angebot zu unterbreiten, als er ursprünglich wollte.

4. Reaktionen auf ein Angebot des Verhandlungspartners

Doch wie sollte man auf das Angebot des Verhandlungspartners reagieren? Möchte man ein besseres Angebot erlangen, bleiben einem – je nach Situation – verschiedene Reaktionsmöglichkeiten.

a. Zunächst kein Gegenangebot

Unerfahrene Verhandler tendieren dazu, auf ein Angebot sofort ein Gegenangebot (Gegenanker) zu unterbreiten. Dieser taktische wichtige Zug sollte jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden. Zunächst einmal kann es empfehlenswert sein, keinen Gegenanker setzen. Stattdessen kann das Angebot beispielsweise zurückgewiesen (not happy) und der Verhandlungspartner zunächst um eine Verbesserung seines Angebots gebeten werden („Was können Sie beim Preis noch für mich tun?“). Mit etwas Glück geht der Gesprächspartner darauf

bereits ein. Passiert dies, spricht man auch von einem „Verhandeln gegen sich selbst“ beim Verhandlungspartner.

Auch ein Schweigen auf ein Angebot wird als starke Ablehnung empfunden und kann dazu führen, dass die Gegenseite ihr Angebot nachbessert. Noch stärker werden psychische Reaktionen wahrgenommen, die Ablehnung demonstrieren (z.B. Kopfschütteln, Stirnrunzeln, Abwinken mit der Hand, entsetzter/entrüsteter Blick).

Ebenfalls beliebt ist die Taktik das Angebot des Gegenübers zu diskreditieren (Ankerdiskreditierung). Hierbei wird ebenfalls nicht sofort ein Gegenangebot unterbreitet, sondern das Angebot als unangemessen (mit möglichst guter Begründung) zurückgewiesen. Da dabei häufig z.B. die Qualität des Produkts bezweifelt wird, stellt dies eine durchaus aggressive Taktik dar. Eine zu negative Haltung kann daher im schlimmsten Fall zum Abbruch der Verhandlungen führen.

b. Möglichst weit entfernter Gegenanker

Nach den beschriebenen Taktiken kommt ein Zeitpunkt, zu dem es sinnvoll ist, einen Gegenanker, d.h. ein Gegenangebot zu unterbreiten. Zunächst ist darauf zu achten, dem Ankereffekt möglichst entgegenzuwirken. Zudem empfiehlt es sich, einen möglichst weit entfernten Gegenanker zu setzen, weil aufgrund der Mittelpunktregel (engl. midpoint rule) die Tendenz hin zu einer Einigung in der Mitte der beiden Angebote besteht. Das Gegenangebot sollte möglichst gut begründet werden. Wird der Gegenanker jedoch zu weit entfernt gesetzt, kann die Einigung als aussichtslos erscheinen und die Verhandlung scheitern.

5. Besseres Angebot

Die Verhandlungsstärke einer Partei bemisst sich vor allem nach ihren Alternativen zu dem gerade verhandelten Gegenstand (BATNA – best alternative to a negotiated agreement). Je besser die eigenen Alternativen, desto stärker die eigene Verhandlungsposition. Diese Alternativen werden daher in der Verhandlung auch angeführt, um ein besseres Ergebnis zu erzielen.

Bei Käufen argumentieren Verhandler daher oft damit, dass ihnen ein besseres Angebot von dritter Seite vorliegt und der Verhandlungspartner darauf zumindest eingehen muss, damit ein Vertragsschluss in Betracht kommt. Gibt es ein solch besseres Angebot wirklich, ist dies ein überzeugendes Argument. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, da gerade dies ein Aspekt ist, über den häufig geblufft wird.

6. Neutrale Kriterien/Dritte

Eine Einigung in der Mitte von Anker und Gegenanker muss nicht immer fair sein. Insbesondere wenn ein unrealistisches Angebot unterbreitet wurde, kann es sinnvoll sein auf sogenannten „neutralen Kriterien“ zur Bestimmung des Preises zu bestehen. Dies können z.B. Vergleichspreise sein. Geht es um den Kauf einer Wohnung, kann z.B. geschaut werden, welche Preise für vergleichbare Objekte erzielt wurden. Auch neutrale Dritte, wie z.B. Sachverständige, können durch ihre Expertise zur Einigung bezüglich des Preises beitragen.

7. Kleiner werdende Zugeständnisse

Bei Verhandlungen, die wie auf einem Basar ablaufen, kommt es zu vielen Angeboten und Gegenangeboten, durch die sich beide Parteien spielerisch aufeinander zu bewegen. Im Rahmen dieser Verhandlungen deuten die Zugeständnisse an, wie viel Verhandlungsspielraum die andere Seite noch hat. Denn es lässt sich beobachten, dass der Betrag, um den der Verhandler in der Verhandlung von Schritt zu Schritt nachgeben, stetig sinkt, insbesondere je näher sie ihrem Minimalziel kommen (engl.: diminishing rates of concessions). Es gibt daher die Taktik, schneller kleinere Zugeständnisse zu machen, um so zu signalisieren, dass kaum noch Verhandlungsspielraum besteht.

8. Salamatik

Die Salamatik ist wohl eine der bekanntesten Taktiken. Bei ihr werden (kurz) vor Abschluss des Vertrages immer wieder kleine Forderungen „scheibchenweise“ vorgetragen. Verbunden wird die kleine Forderung teilweise mit dem Ausspruch „Daran soll es doch nicht scheitern“.

Hier zeigt sich die Idee, die der Salamatik zugrunde liegt: An Kleinigkeiten soll ein Vertragsschluss üblicherweise nicht scheitern, vor allem, weil bezüglich der anderen Punkte ja bereits eine Einigung erzielt wurde. In Bezug auf Preisverhandlung könnte sich dies zum Beispiel auf die Gewährung von 2 Prozent Skonto bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen beziehen. Geschickte Verhandler begegnen der Salamatik allerdings mit Gegenforderungen.

9. Zugaben statt Preissenkung

Irgendwann ist für den Verhandlungspartner die Schmerzgrenze erreicht. Weiteres Nachgeben bezüglich des Preises ist ihm dann häufig von seinem Vorgesetzten untersagt (Preislimit als dealbreaker). In diesem Fall kann die Verhandlung verlagert werden und statt einer Preissenkung die Gewährung von Zugaben gefordert werden. Hier besteht häufig noch ein kleiner Spielraum für den Verhandler der Gegenseite.

Es gibt viele weitere Taktiken und Techniken, die dabei helfen können ein besseres Verhandlungsergebnis zu erzielen. Jung/Krebs beschreiben diese in ihrem Buch „[Die Vertragsverhandlung – taktische, strategische und rechtliche Elemente](#)“, Springer Gabler 2016. In jedem Fall lohnt sich eine Beschäftigung mit der Thematik!