

## **Das erste Angebot in Vertragsverhandlungen<sup>1</sup>**

Autoren: [Juniorprofessorin Dr. iur Stefanie Jung](#) und [Professor Dr. iur. Peter Krebs](#)

**In einer Vertragsverhandlung ist das erste Angebot von großer Bedeutung. Zeitpunkt und Höhe sind maßgeblich für den Erfolg des gesamten Verlaufs.**

Vertragsverhandlungen sind im Wirtschaftsleben alltäglich. Das Thema beschäftigt nicht nur die Rechtsabteilung eines Unternehmens, sondern unter anderem auch die Geschäftsleitung sowie den Einkauf und Verkauf. Damit eine Verhandlung erfolgreich geführt werden kann, sollten einige Hintergründe bewusst sein. Schließlich hoffen beide Vertragspartner auf gute Bedingungen. So auch zu der Frage: Wie kommt man idealerweise vom ersten Angebot zu einem erfolgreichen Abschluss?

Im Rahmen jeder Verhandlung kommt der Moment, in der eine Seite ein erstes Angebot unterbreitet. Dieses kann der Verhandlungspartner annehmen oder im Gegenzug ein Gegenangebot abgeben. Die [Verhandlung](#) wird meist in mehrere Einzelpunkte aufgegliedert und bezüglich jedes zu verhandelnden Aspekts gibt es ein erstes Angebot. Das Angebot zum Preis übertrifft meist alle anderen Punkte an Bedeutung. Es stellen sich vier zentrale Fragen:

- Wann sollte das erste Angebot gemacht werden?
- Wer sollte das Angebot machen?
- Wie hoch sollte es sein?
- Für die Gegenseite stellt sich die Frage: wie soll auf das erste Angebot reagiert werden?

### **Zeitpunkt kann erfolgsentscheidend sein**

Nicht selten wird sehr schnell ein erstes Angebot abgegeben, insbesondere wenn einer der Gesprächsführer der Auffassung ist, dass es generell gut sei, der Erste zu sein. Gerade bei etwas anspruchsvolleren Verhandlungen ist es jedoch zu Recht üblich, zunächst Informationen über die Interessen und die anderen Optionen der Gegenseite zu sammeln, bevor ein erstes Angebot abgegeben wird. Verfolgt der Verhandlungspartner beispielsweise das Ziel, einen Referenzkunden zu gewinnen, werden die vom Einkäufer erzielbaren Bedingungen ganz anders sein als bei einem Routinebeschaffungsvorgang. Die Informationen können auch für die richtige Strukturierung, das heißt für die Passgenauigkeit des Angebots, relevant werden.

### **Wer sollte das erste Angebot machen?**

Nach der so genannten "midpoint rule" liegt die Einigung nach einer Verhandlung oftmals in etwa in der Mitte zwischen dem ersten Angebot und dem ersten Gegenangebot. Daraus könnte zunächst geschlossen werden, dass das Setzen eines Gegenankers einen Vorteil böte, da erst dadurch der Mittelpunkt zwischen den zwei Angeboten bestimmt wird. Ob man überhaupt das erste Angebot unterbreiten sollte, hat jedoch viel mit dem so genannten [Ankereffekt](#) zu tun. Der Ankereffekt äußert sich darin, dass das erste Angebot (der Anker) sich auf das Gegenangebot (den Gegenanker) auswirkt. Es lässt sich eine Verzerrung in Richtung des Ankers beobachten. In Verhandlungen wird dieser Effekt oft taktisch genutzt. Die Partei, die das erste Angebot unterbreitet, kann einen für sie vorteilhaften Anker setzen und allein dadurch das Gegenangebot beeinflussen. Das funktioniert besonders gut, wenn Unsicherheit beispielsweise über den gerechten Preis besteht und die Höhe des ersten Angebots zusätzlich gut begründet wird.

---

<sup>1</sup> Der Text basiert auf den Ausführungen in Jung/Krebs, Die Vertragsverhandlung – Taktische, strategische und rechtliche Element, Wiesbaden 2016.

Gesprächspartner, die das erste, gut begründete (überzeugende) Angebot machen, erzielen meist ökonomisch vorteilhaftere Ergebnisse. Bei inhaltlicher Überzeugung vom eigenen Anker könnte es daher sinnvoll sein, das erste Angebot zu unterbreiten. Hat eine Seite dagegen gar keine Vorstellung vom angemessenen Preis, sollte sie eher der Gegenseite das Unterbreiten des ersten Angebots und damit das Setzen des Ankers überlassen. Mit etwas Glück kann so die Unsicherheit über den fairen Preis verborgen und ein gutes Ergebnis erzielt werden. Das Glück braucht man allerdings auch, weil man gerade hier der Ankerwirkung des ersten Angebots unterliegen kann.

### **Die Höhe des ersten Angebots**

Ist das erste Angebot zu ungünstig für die Gegenseite, wird diese nicht selten gar keine Verhandlungen aufnehmen und es kommt nicht zur Einigung. In individuellen Vertragsverhandlungen ist aber kein unverhandelbarer Festpreis zu empfehlen, da es für die andere Seite psychologisch wichtig ist, wenigstens ein kleines Nachgeben erreicht zu haben. Deshalb macht es auch keinen Sinn sein Verhandlungsziel als fixen Ausgangspunkt zu nehmen. Wählt man aus eigener Sicht ein zu ungünstiges erstes Angebot und die Gegenseite stimmt sofort zu, kann man sich hiervon oftmals kaum noch lösen. Ganz generell wird daher ein erstes Angebot am obersten Ende des (noch) Realistischen empfohlen. Dieses sollte in der Regeln noch oberhalb des eigenen Maximalziels liegen und damit auch eindeutig über dem eigenen Minimalziel. Es sollte aber nicht so weit vom Mindestziel der Gegenseite entfernt sein, dass für diese die Verhandlung nicht mehr lohnend erscheint. Um das einschätzen zu können, bedarf es guter Informationen über die Alternativen der Gegenseite zum verhandelten Vertrag (BATNA).

### **Abwehrmöglichkeiten gegen den Ankereffekt**

Gerade weil der Ankereffekt, also der Einfluss eines gut begründeten ersten Angebotes auf das Gegenangebot, selbst bei Profis erheblich ist, ist es entscheidend, entsprechende Gegenmaßnahmen zu kennen. In einem ersten Schritt es sinnvoll, sich den Ankereffekt bewusst zu machen. Bereits dies schwächt den Ankereffekt ab. Durch eine im Vorfeld des ersten Angebotes stattfindende Diskussion über Vergleichsangebote am Markt oder die Analyse von Negativpunkten der vom Verhandlungspartner angebotenen Leistung können bei diesem niedrige Erwartungen geweckt und dadurch bereits das Setzen des ersten Ankers beeinflusst werden. Auch die vorherige interne Festlegung eines Maximal- und eines Minimalziels und Begründungen derselben, erleichtern es dem Verhandlungspartner, dem Ankereffekt Stand zu halten. Bei der so genannter Ankerdiskreditierung wird zunächst kein Gegenangebot unterbreitet, sondern der Anbietende soll vielmehr durch ablehnendes Schweigen, aktive Ablehnung oder einfach die Frage nach einem verbesserten Angebot dazu veranlasst werden, seinen Anker zu verschieben. Erst nach dem verbesserten Angebot wird dann ein Gegenanker gesetzt, um beispielsweise ein Ergebnis nach der "midpoint rule" anzustreben. Die Kenntnis der Wirkungsweise des ersten Angebotes und des Ankereffekts bewirkt keine Wunder in der Vertragsverhandlung. Aber sie kann helfen die entscheidenden fünf Prozent herauszuholen. Das erste Angebot und der Ankereffekt sind Beispiele dafür, dass es sich lohnt, sich näher mit den Erkenntnissen der Verhandlungswissenschaft zu beschäftigen.