

Interview mit René Schumann, Geschäftsführer Kerkhoff Negotiations

Mit Strategie zum Verhandlungserfolg

Wer professionelle Verhandlungssysteme nutzt, die sowohl im Einkauf als auch bei Investitionen erhebliche Beiträge zur Kostensenkung bringen können, der hat einen Wettbewerbsvorteil. Gerade in Zeiten, in denen auch die Pharmabranche vor Kosteneinsparungen steht. Davon ist René Schumann, Geschäftsführer von Kerkhoff Negotiations, überzeugt. Kerkhoff Negotiations ist ein europaweit agierendes hochspezialisiertes Beratungsunternehmen, dessen Ziel es ist, für seine Kunden schwierige Verhandlungsfälle mit bestmöglichem Ergebnis zu lösen. Im Interview mit „Pharma Relations“ gibt René Schumann Einblicke in Strategien für erfolgreiche Verhandlungsführung und erklärt, warum die Spieltheorie eine wichtige Grundlage für den Verhandlungserfolg ist.

>> Herr Schumann, Kerkhoff Negotiations ist darauf spezialisiert, für seine Kunden schwierige Verhandlungssituationen mit bestmöglichem Ergebnis zu lösen. Vor welchen Herausforderungen steht die Pharmaindustrie derzeit? Könnten Sie das skizzieren?

Ein zentraler Punkt ist, dass wir uns in einem Setting bewegen, in dem die Versorgungssicherheit extrem wichtig ist – nämlich im Bereich Zulieferer zu Pharmakonzernen. Da zählen in erster Linie nicht die finanziellen Konditionen, sondern dass Produkte in der Qualität und vor allem auch in der richtigen Zeit geliefert werden. Aus der Historie betrachtet, ging es früher in Verhandlungen darum, wie die Marge gemeinsam weiter optimiert werden kann, deshalb wurden Verhandlungen entsprechend verstärkt Win-Win-orientiert geführt. Im Sinne von – wir wollen den Kuchen größer machen.

Und wie stellt sich die Situation heute dar?

Gerade in den letzten 1 bis 2 Jahren und jetzt beschleunigt durch die Corona-Pandemie hat sich diese Entwicklung an vielen Stellen verändert. Jetzt geht es darum den Kuchen, der nicht mehr vergrößerbar ist, optimal zu verteilen. Da stoßen die verschiedenen Verhandlungsteilnehmer plötzlich in eine Situation hinein, in der sie gegeneinander verhandeln und somit auch Win-Lose-Situationen entstehen können, auf die die Verhandlungsführer in der Regel nicht vorbereitet sind. Was wir derzeit erleben, ist, dass sich Einkauf und Vertrieb härter gegenüber stehen als zuvor in der Branche bzw. Szene üblich war. Was dazu führt, dass Vertriebler momentan versuchen, Margen zu optimieren, Sonderbudgets von Pharmaherstellern oder in den nachfolgenden Lieferketten zu erhalten. Gleichzeitig bekommt aber auch der Einkauf härtere Ziele gesetzt, die da heißen, die Margen von Lieferantenseite herabzusetzen.

Wie und in welchen Situationen kann eine professionelle Unterstützung bei der Verhandlungsführung helfen?

Was wir oft erleben – das ist vor allem unserem kulturellen Hintergrund geschuldet – ist, dass wir uns fachlich und inhaltlich sehr gut vorbereiten. Wir erarbeiten logische Argumente, um unser Gegenüber überzeugen zu können, und auch klare Ziele, die wir in der Verhandlung erreichen wollen. Das ist soweit auch erstmal gut. Was dabei aber fehlt, ist eine mentale Vorbereitung. Das heißt, wir müssen uns für eine erfolgreiche Verhandlung ebenso darauf vorbereiten, wie unser Gesprächspartner in bestimmten Verhandlungssituationen reagieren wird. Und dann muss ich wissen, wie ich auf dieses Verhalten reagieren will und kann.

Wir differenzieren zwischen der strategischen und der operativen

Ebene. Im ersten Schritt geht es darum, eine Strategie für Verhandlung zu definieren. Die operative Umsetzung erfolgt in der konkreten Verhandlungssituation.

Könnten Sie die beiden Ebenen etwas genauer beleuchten?

Wir bezeichnen die Strategiephase als Wargaming. Das hört sich martialischer an als es ist – dieses Wargaming ist ein holistischer Ansatz. Alle Optionen, die es in einer Verhandlung gibt, werden vollumfänglich identifiziert und systematisch bewertet. Diese Analyse ist vergleichbar mit einem Entscheidungsbaum, den man aufbaut.

Nachdem im Wargaming alle Optionen systematisch analysiert und bewertet worden sind, wird auf Basis dieses entwickelten Strategiepapiers ein Verhandlungsdrehbuch geschrieben, das den gesamten Verhandlungsprozess begleitet. In diesem Drehbuch ist klar festgelegt, wer verhandelt, was verhandelt und wie argumentiert wird. Das ist ein vollumfänglicher Plan, der in der Verhandlung, sprich der operativen Phase, umgesetzt wird. Diesem Drehbuch liegt die sogenannte Spieltheorie zugrunde. Mit Hilfe dieses Theoriemodells kann das Verhalten des Gegenübers antizipiert und das eigene Verhalten entsprechend angepasst werden.

Wodurch zeichnet sich die Spieltheorie aus?

Hier bewegen wir uns in einem Bereich, der im ersten Schritt nichts mit Verhandeln und Kommunikation zu tun hat. Die Spieltheorie basiert auf Mathematik: Alle Möglichkeiten, die es in der Verhandlung gibt, können quantifiziert werden. Also egal wie strategisch oder wie qualitativ wertvoll ein Bauchgefühl ist, man kann es trotzdem quantifizieren. Das ist genau der Anspruch, den ein Spieltheoretiker hat, um diesen Entscheidungsbaum mit den verschiedenen Szenarien und Optionen auch wirklich quantitativ messbar zu machen. Letztendlich sind Spiele nichts anderes als mathematische Modelle, mit denen Interaktionen zwischen Teilnehmern berechnet und vorhergesagt werden. Mit dieser Verhandlungsmethodik können hinderliche Emotionen aus Diskussionen eliminiert werden.

Was ist Ihrer Einschätzung nach ein zentraler Punkt in der Strategiephase?

Ein zentraler Punkt von professioneller Verhandlungsführung ist zu erkennen, wer die Setzungsmacht für die Spielregeln hat. Liegt die bei mir oder bei meinem Gegenüber? Wenn ich das einmal herausgefunden habe, und ich die Macht habe, die Spielregeln zu setzen, dann kann ich in der Strategiephase festlegen, wie der Verhandlungsprozess ablaufen wird.

Und wie reagiere ich, wenn ich in der schwächeren Position bin und nicht die Macht habe, diese Spielregeln zu setzen?

Wenn ich in der schwachen Position bin, dann geht es darum, Alternativstrategien zu erarbeiten. An dieser Stelle kommt einer der Kernpunkte einer guten professionellen Verhandlungsbegleitung zum Tragen: Es gilt Ruhe zu bewahren und emotionale Stabilität zu haben, um in der konkreten Umsetzung keine handwerklichen Fehler zu machen. Wenn ich im Verhandlungsprozess die unterlegene Position inne habe, dann darf ich nicht fahrig werden und in Emotionalität verfallen.

Jeder Mensch hat eine gewisse Komfortzone und solche Komfortzonen gibt es auch in Verhandlungen. Dem einen liegen vielleicht eher eskalative Verhandlungen besonders gut, in der auch mal ein Machtwort gesprochen wird. Der andere ist eher harmoniesuchend und verfolgt den Win-Win-Ansatz. Deshalb sollten Verhandlungssituationen auch genau analysiert und geschaut werden, welcher Verhandler optimal für den jeweils geforderten Verhandlungsansatz eingesetzt werden kann.

Verhandeln Männer und Frauen anders?

In der Typologie eines Verhandlers oder einer Verhandlerin spielt das schon grundsätzlich eine Rolle. Spannenderweise erleben wir oft, dass Frauen eine deutlich höhere Kompetenz in der empathischen Verhandlungsweise haben. Soll heißen, in Situationen, in denen es eigentlich keine Lösungsmöglichkeiten mehr geben kann, finden Frauen oftmals noch einen Weg, auf alle Fälle die Gesprächsbereitschaft beim Gegenüber aufrechtzuerhalten und zu einer Lösung zu kommen. Wir haben extrem gute Erfahrung mit weiblichen Verhandlern gemacht. Aber an dieser Stelle möchte ich betonen, dass generell das Credo gilt: Verhandlungen sind in erster Linie geschlechterunspezifisch. Und in 99 Prozent der Fälle decken die Verhandler das Gesamtportfolio ab – egal ob männlich oder weiblich.

Wie haben sich die (Verhandlungs-)Themen in den vergangenen Jahren Ihrer Erfahrung nach bei der Pharmaindustrie verändert?

In der Vergangenheit wurde ein sehr kooperativer Ansatz gefahren. Momentan merken wir eine Veränderung. Vertriebler gehen in Verhandlungsprozesse oft sehr schnell mit einer sehr konkreten Forderung hinein. Wir bezeichnen das als „snipern“. Mit dieser Vorgehensweise soll die Einkaufsabteilung – also das Verhandlungsgegenüber – in die Enge getrieben werden. Einkäufer von Pharmaunternehmen sind es unserer Erfahrung nach oft nicht gewohnt, einen konfrontativen Ansatz zu fahren. Das heißt, wenn der Vertriebler eher konfrontativ unterwegs ist, der Einkäufer aber eher kollaborativ, verliert man an dieser Stelle wertvollen Verhandlungsboden.

Extrem spannend ist es, den Einkäufer – ich sage das jetzt bewusst etwas banal, „wachzurütteln“, und in einen anderen Verhandlungsmodus



Foto: Kerkhoff Negotiations/Alexander Seil

hineinzubringen. Wenn das Gegenüber konfrontativ agiert, müssen wir dem auf Augenhöhe begegnen und ebenfalls in die Konfrontation gehen. Dieser Verhandlungsprozess muss und kann bewusst gestaltet werden – das ist tatsächlich neu.

Konfrontation, Eskalation – das klingt zum Teil immer wieder sehr martialisch. Welche grundsätzlichen kommunikativen Werte zählen bei Verhandlungen?

Grundsätzlich gilt als Punkt 1: In der Sprache der Kommunikation, die wir nutzen, sind wir immer extrem freundlich. Wir agieren wertschätzend und anerkennen die Leistung des Gegenübers. Die Art und Weise der Kommunikation ist immer positiv und das ist auch egal, wie hart und wie wenig nachvollziehbar manche Forderungen sind.

Und Punkt 2?

Wenn Sie einen konfrontativen Verhandler gegenüber haben und Sie geben immer nur nach, werden Sie von ihm als tendenziell schwacher Verhandlungspartner wahrgenommen. Entsprechend wird das konfrontative Verhalten dadurch noch gesteigert werden. Es geht also darum – und das ist Teil der Verhandlungskunst – sehr schnell Impulse zu setzen, und zu zeigen, dass wir das konfrontative Gegenüber wahrgenommen haben, und selbst etwas Konfrontatives entgegenstellen. Dann können beide Verhandlungsführer wieder herunterkühlen.

Könnten Sie drei Kriterien nennen, die eine erfolgreiche Verhandlung auszeichnen?

Punkt 1: Ich brauche als Verhandler das Commitment des eigenen Managements, den Verhandlungsprozess so durchzuziehen, wie er freigegeben wurde. Dieses Commitment ist extrem wertvoll in entscheidenden Situationen, in denen es darum geht, nochmals die letzten 10 bis 15 Prozent herauszuholen.

Punkt 2: Das Verhandlerteam muss zur Verhandlung passen. Und nicht zum Verhandlungsobjekt.

Und last but not least Punkt 3: Der Erfolg der Verhandlung basiert auf einem umfassenden Strategiekonzept. In der Strategiephase werden alle Optionen durchgespielt und in ein Verhandlungsdrehbuch gesetzt. Die Partei, die das professionell und konsequent macht, wird die Verhandlung definitiv gewinnen.

Wie definieren Sie persönlich eine erfolgreiche Verhandlung?

Ich finde eine Verhandlung immer dann erfolgreich, wenn das Gegenüber gesichtswahrend herausgekommen ist und man gleichzeitig selbst die vorgegebenen Ziele erreicht hat. Eine gewisse Erschöpfung nach der erfolgreichen Verhandlung zu spüren und zu merken wie die Anspannung nachlässt, das löst letztlich ein Gefühl der Zufriedenheit aus.

Herr Schumann, vielen Dank für das Gespräch. <<