

## Handelsblatt

---

[Handelsblatt.com](https://www.handelsblatt.com) vom 01.09.2023

Karriere  
Karriere

## Die sieben schlimmsten Fehler beim Verhandeln - und wie es besser geht

**Ob im Gehaltsgespräch oder im Gespräch mit Kunden: Wer Erfolg haben will, braucht Verhandlungsgeschick. Mit diesen Strategien bekommen Sie, was Sie wollen.**

Zu jeder Stufe, die Sie auf der Karriereleiter erklimmen, gehört auch eine Verhandlungsrunde: Schließlich sollen Gehalt und Konditionen stimmen. Und nicht nur Gespräche mit Vorgesetzten erfordern Verhandlungsgeschick: Auch bei Lieferanten, Kunden oder Investoren profitiert, wer smart argumentiert.

Doch selbst bei Top-Performern können solche Verhandlungen für Stress sorgen. Jeder Zweite fühlt sich unwohl dabei, mehr Gehalt zu verlangen, ergab 2019 etwa eine Stepstone-Umfrage unter 11.000 Fach- und Führungskräften. Wer gestresst ist, hat es schwerer, einen kühlen Kopf zu bewahren - und macht eher Fehler.

Fehler, mit denen René Schumann vertraut ist - denn viele davon sind ihm selbst schon unterlaufen. Schumann hat jahrelang Verhandlungsteams geleitet, unter anderem bei Daimler. 2018 gründete er die "Negotiation Advisory Group", mit seinem 50-köpfigen Team berät er seitdem sowohl internationale Konzerne als auch Mittelständler bei Verhandlungsprozessen. Dem Handelsblatt hat Schumann verraten, welche sieben Verhandlungsfehler er dabei am häufigsten beobachtet - und wie Sie sie vermeiden.

1. Fehler bei Verhandlungen: Sie wollen den Gegner überreden

"Ein Fehler, den ich früher selbst oft gemacht habe, ist, dass ich in Verhandlungen die Gegenseite überzeugen wollte", sagt Schumann. Das merke das Gegenüber aber oft schnell - und empfinde es als Manipulation. Besser: Versuchen Sie, sich auszutauschen, statt Ihren Verhandlungspartner zu "überreden".

Der Verhandlungsprofi nennt ein klassisches Beispiel: Die Verhandler eines fiktiven Automobilkonzerns bekommen die Vorgabe, fünf Prozent der Ausgaben für den Einkauf einzusparen. Sie setzen sich mit einem Zulieferer an den Verhandlungstisch, um diesen davon zu überzeugen, seine Preise zu senken.

Ihnen gegenüber sitzt ein mittelständischer Unternehmer, der seine Firma über viele Jahre hinweg aufgebaut hat und unter starkem Konkurrenzdruck mit Mitbewerbern steht. Alle Argumente, die dieser sich vorher überlegt hat - die jahrelange Zusammenarbeit, die gute Qualität - prallen an den Konzernvertretern ab. Denn sie halten an ihrem Ziel fest: Sie wollen fünf Prozent einsparen, und der Zulieferer soll zustimmen.

In vielen Fällen kommen nun beide Parteien nicht von ihrem Standpunkt herunter. Während die Konzernvertreter nicht von ihrer Vorgabe abrücken wollen, verzweifelt auf der anderen Seite der Zulieferer und denkt: "Das musst du doch verstehen, du musst mir doch entgegenkommen."

Diese verhärteten Fronten erlauben keine Annäherung, so Schumann - die für ein tragfähiges Ergebnis aber wichtig ist. Statt von Anfang an stur auf einem vorher festgelegten Ziel zu beharren, sollten beide Seiten sich zum Ziel setzen, sich Stück für Stück anzunähern.

2. Fehler: Sie verhandeln gegen sich selbst

Steht eine Gehaltsverhandlung an, beginnt diese oft bereits Tage vor dem Gespräch - und zwar im Kopf. "Man fängt an zu grübeln und fragt sich: Ist das denn wirklich gerechtfertigt, wenn ich zehn Prozent mehr fordere?", sagt Schumann. "Reichen nicht auch acht Prozent, angesichts der Krise und der hohen Energiepreise?" Und schon handelt man die eigenen Ziele immer weiter herunter.

Lesen Sie hier: Firmenchefs verraten die besten Argumente für mehr Gehalt

Schumann rät dazu, dieses stundenlange Grübeln kategorisch zu unterbinden. Stattdessen könnten Sie Ihre Ziele auf ein Blatt Papier schreiben, dieses Blatt dann weglegen und sich nicht mehr damit befassen - bis zur Verhandlung. Versuchen Sie, sich nicht vorzustellen, wie die Gegenseite im ersten Moment reagieren wird, beispielsweise auf eine vermeintlich zu hohe Forderung Ihrerseits.

Und in der Verhandlung sollten Sie Schumann zufolge schließlich probieren, die erste Reaktion des Gegenübers vollständig

zu ignorieren - das heißt, nicht emotional darauf zu reagieren.

### 3. Fehler: Sie definieren keinen "Walk-Away"

Was tun, wenn der Chef nur fünf statt der geforderten zehn Prozent mehr Gehalt anbietet? Viele Menschen haben zwar ein Wunschziel, aber keinen Plan, wie sie damit umgehen, wenn sie dieses nicht erreichen. So lassen sie sich sukzessive immer weiter herunterhandeln. Verhandlungstrainer Schumann empfiehlt, vorab ein klares Unterziel zu definieren, den sogenannten "Walk-Away". Die relevante Frage dabei laute: "Zu welchem Zeitpunkt stehe ich auf und sage: Die Verhandlung ist gescheitert?" Für diesen Fall müsse man sich eine klare Konsequenz überlegen, etwa, dass man sich woanders bewerben wird.

### 4. Fehler: Sie legen zu viel Wert auf Harmonie

Eine Verhandlung abbrechen und für gescheitert erklären: Allein bei dem Gedanken daran dürfte vielen der Schweiß ausbrechen. Die Deutschen gehen, etwa im Vergleich zu Nordamerikanern, oft mit einem viel zu großen Harmoniebedürfnis in Verhandlungen, meint René Schumann. Mit negativen Konsequenzen: "Durch zu vorsichtige Formulierungen und ein zu zaghaftes Hineintapsen in den Verhandlungsprozess verlieren wir oft zu Beginn eines Verhandlungsprozesses schon an Augenhöhe."

Lesen Sie auch: Tipps für die Gehaltsverhandlung

Um jeglichen Konflikt zu vermeiden, kämen viele mit einem perfekt ausgearbeiteten Plan in die Verhandlung und wollten höchstens noch über einzelne Punkte sprechen. Das Problem dabei: Ein erfahrenes Gegenüber, das eher spielerisch in Verhandlungen geht, erkennt sofort, dass Sie nicht gerne verhandeln. Das kann er oder sie leicht ausnutzen, sagt Schumann.

Um in diese Falle nicht zu tappen, kann es sinnvoll sein, schrittweise vorzugehen - und nicht alles in einem einzigen Gespräch herausholen zu wollen. Loten Sie erst einmal aus, wie weit sie gehen können, steigen Sie ruhig mit einer vermeintlich zu hohen Forderung ein - aber trauen Sie sich auch, diese erst einmal zurückzunehmen und zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal zu stellen.

Diese Herangehensweise sei vor allem im britischen und indischen Raum beliebt. Während die Deutschen Verhandlungen gerne schnell, effizient und vor allem ohne Konflikte hinter sich bringen möchten, ziehen sie sich in diesen Kulturkreisen oft länger hin. Dort gelte dann bereits ein Ergebnis von 20 Prozent der ersten Forderung als großer Verhandlungserfolg.

### 5. Sie verhandeln Ihr Gehalt, nachdem Sie einen Erfolg hatten

Wenn ein großes Projekt gelungen ist, nutzen viele Angestellte die Gunst der Stunde, um mit Verweis auf den jüngsten Erfolg mehr Gehalt zu fordern. Das sei jedoch genau der falsche Zeitpunkt, so Schumann: "Gehaltserhöhungen gibt es nicht für Erfolge in der Vergangenheit, sondern für den Blick nach vorne." Demnach ist der ideale Zeitpunkt nicht nach, sondern vor dem wichtigen Projekt. Denn dann könne man sagen: "In den nächsten zwölf Monaten bin ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter unersetzbar." Und schon liege die Verhandlungsmacht auf der Seite des Mitarbeiters. Wenn der Vorgesetzte dann entgegnet, dass er den Erfolg des Projekts erst einmal abwarten möchte, sei das ein guter Anlass, um das nächste Gespräch in drei Monaten klar und verbindlich zu terminieren.

### 6. Sie legen sich für die Gehaltsverhandlung keine Alternative zurecht

Gerade in Gehaltsverhandlungen gehen viele Menschen ohne einen Plan B. Dabei sei es sinnvoll, sich durch Bewerbungen bei anderen Unternehmen eine Alternative zu verschaffen, sagt Schumann. Allein das Wissen, dass man im Zweifel diese Karte ziehen könnte, mache einen im Verhandlungsprozess souveräner und ruhiger. "Eine Alternative wirkt wie eine Ritterrüstung."

Lesen Sie auch: Diese fünf Faktoren erhöhen die Wahrscheinlichkeit auf ein Top-Gehalt

Allerdings sollte man damit nie drohen, sondern immer wertschätzend bleiben: "Lieber Chef, liebe Chefin, ich möchte gerne bleiben, ich schätze Sie sehr. Jedoch habe ich ein Angebot erhalten mit 12,5 Prozent mehr Gehalt und einer Vier-Tage-Woche. Lassen Sie uns darüber sprechen, wie wir Ähnliches schaffen."

### 7. Sie werden in der Verhandlung emotional

Nicht nur beim Gehalt, auch in anderen Verhandlungssituationen kann es schnell persönlich und emotional werden. Etwa, wenn ein Gründer sein Unternehmen verkaufen muss. "Durch Emotionalisierung passieren die größten Fehler", sagt René Schumann.

Deshalb rät er jedem, der die Möglichkeit dazu hat, einen Mittler einzusetzen - der die Verhandlung für ihn führt. Gerade bei seinen Klienten aus dem Einkauf oder dem Vertrieb habe er schon oft erlebt, was passiert, wenn das nicht gelinge: Die Person, die die Beziehung zum Kunden oder Lieferanten hält, sei emotional oft "zu verhaftet" und könne die Verhandlung nicht neutral durchziehen.

Bei Gehaltsverhandlungen ist es in der Regel aber nicht möglich, einen Stellvertreter zu schicken. Da gelte es, so Schumann,

regelmäßig die Komfortzone zu verlassen und die eigene Stressresilienz zu trainieren: "Einfach mal im Supermarkt an der Kasse versuchen, die Butter von 1,95 Euro auf 95 Cent herunterzuhandeln."

Mehr: Bis zu 180.000 Euro Gehalt - So sieht das ideale Profil eines ESG-Managers aus

*Merten, Milena*


**Quelle:** [Handelsblatt.com](https://www.handelsblatt.com) vom 01.09.2023

**Rubrik:** Karriere

**Dokumentnummer:** HB\_29366646

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:** [https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON\\_\\_HB\\_29366646](https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON__HB_29366646)

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte:  
[nutzungsrechte@handelsblattgroup.com](mailto:nutzungsrechte@handelsblattgroup.com)

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH