

Einkaufsm^{an}nager

Praxis-Werkzeuge und Knowhow für Einkaufsprofis

SONDERAUSGABE KW 08–09 | 2026

Verhandlungen



4 Arbeitshilfe „Verhandlungsführung“

Nutzen Sie unsere zahlreichen Tipps zur Übernahme und Beibehaltung der Verhandlungsführung – und sichern Sie so Ihren Verhandlungserfolg!

5 Interview zum „partnerschaftlichen Ansatz“

Ohne das Verlassen der eigenen Komfortzone wird eine Verhandlung nicht immer gelingen.

TOP-THEMA

6 Verhandlungen: Psychotricks der Verkäufer auskontern

Mit diesen 10 Formulierungsvorschlägen reagieren Sie souverän auf die häufigsten Psychotricks von Verkäufern.

8 Recht: Verhandeln mit System

Nicht jeder Konflikt endet vor Gericht. Lesen Sie hier, wie Rechtsanwälte eine Einigung vor einem Prozess oder vor einem Urteil aushandeln.

EDITORIAL



Hans-Christian Seidel

ist seit rund 20 Jahren globaler Einkaufstrainer in Seminaren und Coach. Sein Themenschwerpunkt umfasst in erster Linie das Thema Verhandlungen sowie die Bereiche Einkauf, Wirtschaft, Leadership, interkulturelle Kompetenz und Konfliktmanagement.

Kompetitiv oder kooperativ?

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie Ihnen sicherlich schon aufgefallen ist, bin ich eher der kompetitive Verhandler auf Augenhöhe. Ich setze jedoch auf jeden Fall immer den ersten Anker, stehe den Aussagen der Lieferanten stets kritisch gegenüber und prüfe diese auf Herz und Nieren.

Wie stufen Sie sich in Bezug auf Ihren Verhandlungsstil ein: kooperativ oder kompetitiv? Als eher kooperativer Einkäufer sollten Sie sich die Frage stellen: Ist es wirklich ausreichend, wenn Sie eine Verhandlung mit 2 äußerst dominanten Verkäufern allein führen? Wäre es nicht besser, hier einen eher kompetitiv verhandelnden Kollegen mitzunehmen?

In unserem Top-Thema unterstütze ich Sie mit praxiserprobten Formulierungshilfen zur effizienten und souveränen Abwehr der zahlreichen Psychotricks Ihrer Verkäufer.

Ihr

Hans-Christian Seidel,
Chefredakteur

INHALTSVERZEICHNIS

GESCHICHTE 3

- ☐ Ein historischer Rückblick zu den 7 Epochen der Verhandlungen

ARBEITSHILFE 4

- ☐ 10 Tipps zur Verhandlungsführung

INTERVIEW 5

- ☐ Darum sollten Sie in Verhandlungen Ihre Komfortzone verlassen

TOP-THEMA 6

- ☐ 10 praktische Formulierungshilfen zur professionellen Abwehr von Psychotricks

RECHT 8

- ☐ So verhandelt ein Rechtsanwalt, um einen langwierigen Prozess zu vermeiden

ARBEITSHILFE 9

- ☐ Praktische Tipps zur souveränen Körpersprache

LESERFRAGEN 10

- ☐ „Wie integriere ich mich als Chef in Teamverhandlungen?“
- ☐ „Wie sehr anders kann ich auftreten?“

AUCH INTERESSANT 11

- ☐ Verhandlung von geringwertigen Gütern

NEWS 12

- ☐ Welcher Verhandlungsstil liegt Ihnen?
- ☐ Buch-Tipp: „Verhandeln unter Druck“

Hier können Sie den Text abhaken, wenn Sie ihn fertig durchgearbeitet haben.



Alle Arbeitshilfen als Downloads unter
www.zolex.de/arbeitshilfen

IMPRESSUM – Der „Einkaufsmanager“ erscheint beim VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Straße 2–4, 53177 Bonn, Tel.: 0228 9550100, Fax: 0228 3696480 • Alle Beiträge werden mit großer Sorgfalt recherchiert. Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen. • Fragen an die Redaktion senden Sie bitte an: redaktion@zolex.de • Chefredakteur: Hans-Christian Seidel • Herausgeber: Martin Grashoff, verantwortlich (Adresse siehe oben) • Produktleitung: Julia Flinkerbusch, Bonn • Endredaktion/Lektorat: Ulrike Floßdorf, Oberdürenbach • Gutachter: Holger Thrun, Öhringen, RA Rolf Becker, Alfter • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: PFITZER GmbH & Co. KG, Benzstr. 39, 71272 Renningen • E-Mail: kundenservice@vnr.de • © 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Amtsgericht Bonn, HRB 8165, Vorstand: Richard Rentrop, Bonn • Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau • ISSN: 1617-7444 • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. • Dieses monothematische Supplement „Verhandlungen“ liegt der Ausgabe KW 08–09/2026 bei. • Hinweis: Wir verwenden der sprachlichen Einfachheit halber in unseren Beiträgen immer die männliche Sprachform (Einkäufer, Kunde, Mitarbeiter). Selbstverständlich sind damit auch alle anderen Geschlechtsformen gemeint.

GESCHICHTE

Historischer Rückblick: Die 7 Epochen der Verhandlungen

Im Folgenden habe ich die Geschichte der Verhandlungen in 7 Epochen unterteilt. Natürlich handelt es sich hier teils um grobe Einteilungen, da einerseits einige Firmen ihrer Zeit voraus waren und andererseits einige Firmen Potenziale erst später aufgriffen.

1. Antike bis Gegenwart

Bereits in der Antike (z. B. die Phönizier) und im Mittelalter (z. B. Marco Polo) gab es Global Sourcing, Tauschgeschäfte und Verhandlungen. Es ist zum Teil verblüffend, dass einem in heutigen Verhandlungen immer noch auffällt, ob ein Verhandler einer früheren Seefahrernation entstammt.

2. 1960er-Jahre

Die 1960er-Jahre waren hauptsächlich vom Wirtschaftswunder und von einer klaren Produktionsorientierung geprägt. Damals waren Einkäufer als reine Bestellschreiber in einem Büro der Produktion untergebracht, ohne groß Verhandlungen zu führen.

3. 1970er-Jahre

Ausgelöst durch die erste Erdölkrise 1973/1974, begannen die ersten Nachverhandlungen und die ersten Einkaufskooperationen mit dem Drücken von Preisen.

4. 1980er- und 1990er-Jahre

Die Meilensteine der 1980er- und 1990er-Jahre waren:

- 🌐 Mit der Öffnung Chinas und dem Fall der Mauer begann das moderne Global Sourcing. Einkäufer nutzten das Potenzial der osteuropäischen Märkte und vor allem das Potenzial Chinas. Dadurch mussten viele deutsche Lieferanten preislich reagieren, was sie aber nur bis zu einem gewissen Punkt konnten.
- 🌐 Wichtig waren persönliche Verhandlungen in den Räumen der Einkäufer.
- 🌐 Einkäufer griffen den Punkt des Beschaffungsmarketings auf.
- 🌐 Die Potenziale des Harvard-Konzepts wurden eher von US-amerikanischen Unternehmen genutzt.
- 🌐 Einkäufer konzentrierten sich zunehmend auf Einkaufshebel wie Skonto, Rabatt, Bonus, Liefer-/Zahlungskonditionen etc.
- 🌐 Einkauf und Logistik wurden zur Materialwirtschaft zusammengefasst.
- 🌐 Mittelständische Firmen verhandelten trickreich und versuchten, über Jahreskontrakte und Bündelungen bessere Konditionen zu erzielen. Die Geschäftsleitungen erkannten den Gewinnbeitrag des Einkaufs. Daher wurde der Einkauf in einen strategischen und einen operativen Einkauf unterteilt.
- 🌐 Mit Eintritt des Lopez-Effekts in den 1990ern begannen große Firmen, ihre Mengepakete immer härter zu verhandeln. Der

Respekt und der Ton gegenüber den Verkäufern ließen in vielen Fällen zu wünschen übrig.

- 🌐 Umsetzung von Just-in-time-Belieferungen (JIT)

5. 2000er-Jahre

Ab dem Jahr 2000 änderte sich die Sicht des Einkaufs in Bezug auf die Beziehung zu den Lieferanten, denn Entwicklung, Technik und Einkäufer intensivierten das Lieferantenmanagement.

- 🌐 Während die Verkäufer zuvor nur mit spärlichen Informationen ausgestattet worden waren, war es jetzt das Ziel, den Austausch von Informationen zu erhöhen, um deren Knowhow vermehrt zu nutzen und sie früher in die Prozesse zu integrieren.
- 🌐 Um die Verhandlungspositionen zu stärken, wurden erste Projekte zur Standardisierung und Lieferantenreduktion gestartet.
- 🌐 Viele globale Firmen stellten ihre Einkaufsorganisation auf ein Category-Management um, um globale Verhandlungen effizienter und erfolgreicher zu gestalten.

6. 2010er-Jahre

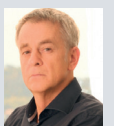
In den 2010er-Jahren wurde das Datenmanagement verbessert, sodass erste Verhandlungen auch auf Basis von E-Procurement starteten. Die Verhandlungen wurden zunehmend partnerschaftlicher, was die Verkäufer allerdings geschickt ausnutzten.

7. 2020er-Jahre

Multiple Krisen und die Einführung von KI-Systemen prägen die 2020er-Jahre:

- 🌐 Die Einhaltung von ESG-Kriterien hatte teils höhere Priorität als die Verhandlungen selbst, bis man die negativen Auswirkungen auf die Ergebnisse und die aufwendigere Bürokratie erkannte.
- 🌐 KI unterstützt den Einkauf bei der Verhandlungsvorbereitung und beim Datenmanagement. Erste einfache Verhandlungen werden bereits über KI-Agenten durchgeführt.
- 🌐 Immer mehr Verhandlungen erfolgen heute – auch aus Zeitgründen – online oder in hybrider Form.

Hans-Christian Seidel ist globaler Verhandlungs- und Einkaufstrainer aus Mühlthal und agiert zusätzlich als Individualcoach für Einkäufer.





ARBEITSHILFE

Mit diesen Tipps übernehmen und behalten Sie die Verhandlungsführung

Mitentscheidend für Ihren Verhandlungserfolg ist, dass Sie die Gesprächsführung übernehmen – und behalten. In der nachfolgenden Übersicht gebe ich Ihnen zahlreiche Tipps, wie Sie dies in Ihren Verhandlungen immer mehr umsetzen.

NR.	PARAMETER	TIPPS ZUR ÜBERNAHME UND BEIBEHALTUNG DER GESPRÄCHSFÜHRUNG
1	Organisation	- Zeigen Sie mehr Initiative bei Verhandlungen, die sich lohnen. - Stimmen Sie federführend die Agenda mit dem Verkäufer ab. - Bestimmen Sie die Themenreihenfolge und legen Sie die Schwerpunkte fest. - Bereiten Sie die Verhandlung vor. - Wählen Sie den Verhandlungsraum aus und legen Sie die Sitzordnung fest. - Kümmern Sie sich um das technische Equipment. - Erstellen Sie das Protokoll.
2	Zeit	- Legen Sie die Gesprächsdauer fest. - Erstellen Sie bei einem längeren Gespräch einen genauen Ablaufplan.
3	Auftritt	- Übernehmen Sie gleich die Gesprächsführung. - Setzen Sie Ihren Anker zuerst. - Behalten Sie den Fokus über Ihre Themen. - Beobachten Sie die Teilnehmer und sprechen Sie Auffälligkeiten an. - Lassen Sie sich bei Überraschungen nicht aus der Bahn werfen und reagieren Sie souverän. - Agieren Sie! Wechseln Sie nicht in den Reaktionsmodus. - Halten Sie Zwischenergebnisse fest. - Bestimmen und verschärfen Sie das Tempo. - Lassen Sie sich im Lauf des Gesprächs die Gesprächsführung nie entreißen. - Holen Sie sich die Gesprächsführung unverzüglich zurück, falls sie Ihnen doch mal entglitten sein sollte. - Achten Sie darauf, dass das Zeitlimit eingehalten wird, damit wichtige Agenda-Punkte nicht unter den Teppich gekehrt werden. - Bauen Sie Druck auf, wo nötig. - Nehmen Sie auch mal Spannung raus. - Halten Sie das Gespräch aufrecht.
4	Mimik	Verstärken Sie wichtige Aussagen mit einem direkten Blickkontakt.
5	Sitzhaltung	Sitzen Sie aufrecht und strahlen Sie Entschlossenheit aus.
6	Artikulation	- Sprechen Sie mit ruhiger Stimme und modellierend. - Sprechen Sie deutlich in einer angemessenen Lautstärke. - Werden Sie am Ende eines Satzes nicht leiser.
7	Redefluss des Verkäufers	- Unterbrechen Sie den Verkäufer, wenn er absichtlich Ihren Fragen ausweicht. - Lassen Sie keine Nebenkriegsschauplätze zu. - Unterbrechen Sie einen eventuell ausgedehnten Redefluss des Verkäufers. - Beenden Sie wenig zielführende Diskussionen.
8	Eigenschaften	- Entwickeln Sie mentale Stärke. - Seien Sie selbstbewusster. - Seien Sie von sich überzeugt. - Seien Sie sich Ihrer Macht bewusst.
9	Rhetorik	- Reagieren Sie schlagfertiger. - Hinterfragen Sie die Aussagen des Verkäufers bei Unklarheiten oder zweifelhaftem Inhalt. - Setzen Sie Ironie ein. - Kontern Sie Aussagen des Verkäufers. - Lassen Sie Behauptungen nicht unwidersprochen. - Nehmen Sie kein Blatt vor den Mund. - Weichen Sie Konflikten nicht aus. - Sprechen Sie aufgedeckte Schwächen an.
10	Sprache	- Sprechen Sie im Indikativ. - Vermeiden Sie abschwächende Füllwörter wie „eigentlich“. - Vermeiden Sie abschwächende Formulierungen wie „Was könnten Sie da machen?“ oder „Ich könnte mir vorstellen ...“.

Übersicht: Mit diesen Tipps übernehmen Sie die Verhandlungsführung – eigene Darstellung

INTERVIEW

Darum sollten Sie Ihre Verhandlungskomfortzone öfter mal verlassen

Eine grundsätzliche Frage ist, ob wir mit dem partnerschaftlichen Ansatz stets unsere optimalen Ziele erreichen. Wenn Sie Ihre Verhandlungsergebnisse verbessern wollen, bleibt es Ihnen meiner Meinung nach jedoch nicht immer erspart, die Komfortzone auch mal zu verlassen. Dazu befragte mich ein Einkäufer.



Einkäufer:

Sie empfehlen häufig, dass Einkäufer ihre Komfortzone auch mal verlassen sollten. Dazu habe ich später noch eine Frage. Zunächst interessiert mich: Ist das partnerschaftliche Verhandeln nicht besser?

Hans-Christian Seidel:

In der Theorie gebe ich Ihnen recht, in der Praxis kommt es allerdings auf die Strategie der Verkäufer an, denn vielen geht es in Wahrheit nicht um Partnerschaft, sondern rein um ihre Margen. Die folgenden Sachverhalte lassen mich stets an einer aufrichtigen Partnerschaft zweifeln:

- 🌐 jährlich angekündigte Preiserhöhungen ohne jegliche Transparenz trotz partiell sinkender Preise
- 🌐 Preiserhöhungen, die keiner Preisstrukturanalyse standhalten
- 🌐 Verhalten während der multiplen Krisen mit den ganzen überzogenen Preiserhöhungen, die bis heute nicht freiwillig zurückgenommen wurden
- 🌐 fadenscheinige Ausreden, wenn ein Einkäufer dem Verkäufer seinen preislichen Irrweg nachweisen kann

Einkäufer:

Was läuft denn aus einkaufsseitiger Sicht grundsätzlich falsch in den Verhandlungen?

Hans-Christian Seidel:

Einkäufer verhandeln oft unbestritten gut. Doch in vielen Fällen beobachte ich die folgenden Fehler:

- 🌐 Einkäufer stellen zu wenig initiative Forderungen nach Preisreduzierungen, d. h. sie warten regelrecht ab, bis die Preiserhöhung des Verkäufers reinflattert.
- 🌐 Die Preisforderungen der Einkäufer sind zu niedrig und zu wenig sportlich.
- 🌐 Einkäufer gehen zu früh in den Kompromissmodus, weil sie Konflikten lieber ausweichen.
- 🌐 Einkäufer haben regelrecht Angst davor, dass der Verkäufer einfach erobert aufsteht und geht.
- 🌐 Einkäufer wollen den vom Verkäufer eingesetzten Liebesentzug vermeiden, der in Wirklichkeit ganz bewusst gespielt ist.

Einkäufer:

Und wie läuft dann das Verlassen der Komfortzone im Detail ab?

Hans-Christian Seidel:

Zunächst müssen Sie schon ein bisschen der Typ dafür sein. Ansonsten benötigen Sie die Unterstützung eines dafür geeigneten Kollegen.

Das Verlassen der Komfortzone verläuft wie folgt:

- 🌐 Sie als Einkäufer setzen nach der Vorbereitung im Gespräch Ihren sportlichen Anker zuerst.
- 🌐 Sie sind bereit, dafür in den Konflikt zu treten, wenn es die Situation erfordert.
- 🌐 Sie halten eine mögliche Stille des Verkäufers aus.
- 🌐 Sie halten an Ihrem Ziel fest und bleiben unbeeindruckt, wenn der Verkäufer pampig und patzig wird oder mit seiner Körpersprache Liebesentzug inszeniert.

TOP-THEMA

Mit diesen Formulierungsvorschlägen reagieren Sie professionell auf die Psychotricks Ihrer Verkäufer

Verkaufen ist vor allem Psychologie! Verkäufer setzen gegen Einkäufer jede Menge psychologischer Tricks ein, um ihre Ziele und vor allem ihre Margen irgendwie durchzusetzen. Diese Psychotricks verwenden Verkäufer besonders dann, wenn sie selbst gehörig unter Druck von oben geraten oder lediglich über eine kaum belastbare Faktenbasis verfügen. Das Verblüffende dabei ist, dass die Verkäufer damit häufig durchkommen – sie sind erfolgreich, indem sie Zweifel streuen, Druck aufbauen, Ängste auslösen und eine trügerische Sicherheit vermitteln. Ich habe Ihnen daher auf diesen Seiten 10 knackige Formulierungshilfen gegen die Psychotricks erstellt, mit denen Sie sich im Praxisalltag den Verkäufern gegenüber behaupten.



1. Priming

Ihr Verkäufer beabsichtigt, mit einer beiläufigen Vorabinformation einen Vorbereitungsreiz zu erzeugen:

Verkäufer: „Haben Sie schon von den ansteigenden Preisen auf den Rohstoffmärkten gehört? Wahnsinn!“



MUSTERFORMULIERUNG

„Herr Verkäufer, ich hoffe, Sie sagen mir das nicht so beiläufig, um mir später eine Preiserhöhung schmackhaft zu machen. Aber lassen wir das erst mal und legen los.“

2. Framing

Ihr Verkäufer verstärkt den zuvor erzeugten Priming-Effekt mit Präsentationen und Worten.

Verkäufer: „Wie Sie in dieser Grafik unschwer erkennen können, sind die Preise in den letzten Wochen deutlich gestiegen.“



MUSTERFORMULIERUNG

„Herr Verkäufer, erklären Sie mir diese angeblichen Fakten und Grafiken mal genau, denn ich habe da einige Fragezeichen. Zudem ist vieles zu klein geschrieben und kaum lesbar. Woher stammen diese Grafiken? Später werde ich Ihnen dann meine Fakten präsentieren.“

3. Anker-Effekt (englisch: Anchoring)

Mit einer angekündigten Preiserhöhung setzt Ihr Verkäufer seinen ersten Anker und drängt Sie in den Reaktionsmodus. Lassen Sie sich darauf nicht ein und reagieren Sie mit Ihrer berechtigten Gegenforderung.

Verkäuferin: „Aufgrund der weiter steigenden Preise sehen wir uns leider gezwungen, die Preise um 4,8 % anzupassen!“



MUSTERFORMULIERUNG

„Frau Verkäuferin, das geht überhaupt nicht. Aufgrund der Preisentwicklungen und der Preishistorie erwarten wir eine Preisreduzierung um 4 %. Ich erkläre Ihnen das mal ...“

4. Confirmation Bias

Der Verkäufer greift nur auf Informationen zurück, die für ihn und seine Argumentationskette passen:

Verkäuferin: „Da der Rohstoff A aktuell steigt, müssen wir den Preis um 3 % anpassen.“



MUSTERFORMULIERUNG

„Frau Verkäuferin, der Preis ist jetzt leicht gestiegen, aber wenn Sie mal das Gesamtbild betrachten, ist er in den letzten Monaten auf ein Tief gesunken, und das ist die Basis.“

5. Primacy- und Recency-Effekt

Der Verkäufer wiederholt seine erste Botschaft (Primacy) am Ende (Recency). Damit will er erreichen, dass diese auch wirklich bei Ihnen ankommt, verstärkt wird und bei Ihnen haften bleibt.

Verkäufer: Anfang: „Die Preise sind gestiegen.“ Ende: „Aufgrund der gestiegenen Preise müssen wir dies an Sie weitergeben.“



MUSTERFORMULIERUNG

„Herr Verkäufer, ich habe Ihre Botschaft schon beim ersten Mal verstanden, Sie brauchen dies daher nicht zu wiederholen. Das ändert nur leider nichts an den klaren Fakten.“

6. Reziprozität

Der Verkäufer will Sie zu einem Entgegenkommen bei einem anderen Thema bewegen, indem er einen früheren Gefallen erwähnt.

Verkäufer: „Erinnern Sie sich, dass ich Ihnen vor 2 Wochen mit einem vorgezogenen Liefertermin aus der Patsche geholfen habe? Könnten Sie mir daher heute beim Preis entgegenkommen?“



MUSTERFORMULIERUNG

„Herr Verkäufer, danke für Ihre Hilfe von neulich. Doch das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. Ich kann bei diesem wichtigen Produkt keine Preiserhöhung akzeptieren.“

7. Overconfidence

Der Verkäufer lobt seine Firma – in überschätzender Weise – und möchte Sie regelrecht mitziehen.

Verkäufer: „Als Marktführer bestechen wir durch unsere Qualität, Innovation und Lieferperformance mit marktgerechten Preisen!“



MUSTERFORMULIERUNG

„Herr Verkäufer, klingt gut, doch diese Kriterien erfüllt Ihre Konkurrenz zu besseren Preisen.“

8. Autorität

Mit seiner Geschäftsführung (prüfen Sie, ob die CEOs sich kennen) versucht der Verkäufer, seinen Preiserhöhungen mehr Nachdruck zu verleihen und Sie zu überzeugen, dass ihm die Hände gebunden sind.

Verkäuferin: „Unser CEO hat eine unumstößliche Preiserhöhung von 4,2 % angekündigt. Daran kann ich nichts ändern.“



MUSTERFORMULIERUNG

„Frau Verkäuferin, mag sein, dass Ihr CEO das verkündet. Doch auch er muss sich den Anforderungen des Marktes stellen, und ich finde es nicht gut, dass Sie sich dahinter verstecken. Gern kann er Sie beim nächsten Gespräch begleiten.“

9. Bewährtheit

Der Verkäufer will Ihnen von einem angedrohten Lieferantenwechsel abraten, indem er die Konkurrenz anschwärzt und Ängste in Bezug auf Ihre mögliche Fehleinschätzung streut.

Verkäufer: „Ich wäre da vorsichtig. Haben Sie dabei alles bedacht? Man hört über die Firma X nichts Gutes und sie soll wohl auch von einem chinesischen Konsortium übernommen werden.“



MUSTERFORMULIERUNG

„Herr Verkäufer, ich verbitte mir das. Trauen Sie uns zu, dass wir Lieferantenwechsel professionell durchführen, und hören Sie auf, Ihre Konkurrenz anzuschwärzen. Sagen Sie mir lieber, was Sie besser machen können.“

10. Angst

Mit Störungen der Lieferketten, Verknappungen und sich erhöhenden Preisen will der Verkäufer Ängste beim Einkäufer auslösen und diesen zum sofortigen Handeln bewegen.

Verkäufer: „Die Ware wird knapp und ich kann Ihnen den Preis nur noch bis heute Abend halten. Morgen steigen die Preise und ich weiß auch nicht, ob ich auf neue Ware zurückgreifen kann.“



MUSTERFORMULIERUNG

„Herr Verkäufer, bitte hören Sie auf, Ängste zu schüren. Ich möchte eine sachliche Diskussion und keine Angstmacherei. Ich erwarte, dass Sie mir die Ware und den Preis bis morgen so halten wie besprochen.“

Hans-Christian Seidel ist globaler Verhandlungs- und Einkaufstrainer aus Mühlthal und agiert zusätzlich als Individualcoach für Einkäufer.



Verhandeln mit System: Wie Rechtsanwälte Konflikte steuern und lösen

Nicht jeder Konflikt muss vor Gericht enden. Erfolgreiche Verhandlungen entstehen durch Strategie, Vorbereitung, Menschenkenntnis und rechtliche Klarheit. Unser Autor, Rechtsanwalt Rolf Becker aus Alfter, zeigt, wie professionelle anwaltliche Verhandlungsführung funktioniert und woran sich auch Einkäufer orientieren können.

Interessen verstehen und Optionen entwickeln

Am Anfang steht die Analyse: Was will die Gegenseite wirklich? Fast immer geht es nicht nur um Rechtspositionen, sondern um wirtschaftliche Ziele, Risiken, Gesichtswahrung oder Kompensation. Ebenso wichtig: die interne Abstimmung eigener Alternativen. Was ist durchsetzbar, was verzichtbar, was kombinierbar? Im Prozess ist der Gegner auch Mensch. Geben Sie ihm Anerkennung und Gesicht!

Auch Nebenbedingungen bieten Verhandlungsspielräume. So entsprechen 60 Tage Zahlungsziel bei 11,3 % Überziehungszins (Schnitt lt. Statista im Dez. 2025) etwa 1,9 % Preisnachlass. Wer das erkennt, verhandelt nicht über Prozente, sondern über Konditionen mit Wirkung.

Schweigen ist bei Verhandlungen ein mächtiges Stilmittel!

Auch ein gezielter Konflikt mit Abbruchsignalen kann helfen, die Harmoniebedürfnisse des Gegenübers zu nutzen, wenn danach rechtzeitig Sachlichkeit und Optionen zurückkehren. Verhandlungsmacht speist sich vor allem aus innerer Klarheit und Kontrolle. Verhandelt wird immer strategisch, nicht spontan.

Selbst auf spontane Verhandlungsfenster sollte man vorbereitet sein oder sie erzeugen. Ich habe schon häufig gute Ergebnisse auf dem Gerichtsflur erzielt. Die Gegenwehr ist in der Situation nicht so hoch. Die Chance, die ungewohnte Situation vor einem Richter zu vermeiden, wird genutzt. „Was das Gericht gleich machen wird, können wir auch selbst viel besser.“

Dazu gehört ein klares Profil der Gegenseite: Wer entscheidet? Welche Interessen oder emotionalen Trigger spielen mit? Und: Was ist das genaue Zeitfenster inklusive Rückflügen oder enger Folgetermine? Welchen Zeiteinsatz hat das Gericht für den Termin gewählt? Und auch die Kommunikationswege müssen stehen: Wer ist im Hintergrund erreichbar, wenn kurzfristige Rückfragen oder Freigaben nötig sind?

Im Verfahren: Vergleich bleibt Option

Gerade im Prozess bieten sich Chancen zur Einigung. Richter sind gehalten, darauf hinzuwirken, und wollen gern aufwendige Urteile und weitere Instanzen vermeiden. Anwälte verstehen

die Signale des Gerichts und übersetzen sie in taktische Impulse. Richter sprechen gern Mandanten direkt an, um sie für Einigungen zu beeinflussen. Darauf muss man vorbereitet sein.

Mandanten briefen und führen

Für Verhandlungen braucht es klare Rollen: Wer spricht, wer hört zu, wer entscheidet, wer dokumentiert und visualisiert Verhandlungsergebnisse? Rollenspiele sind hilfreich, aber auch Rückzugsräume für interne Abstimmungen in Verhandlungspausen. Unkontrollierte Wortmeldungen können mehr zerstören als klären. Immer ein Briefing vorab und klare interne Absprachen helfen, die Verhandlung auf Kurs zu halten.

Ergebnisse sichern

In der Juristerei entscheiden die Formulierungen, ob das vermeintliche Ergebnis auch wirklich im Vertrag steht. Das ist anwaltliches Handwerk und Können.

Idealerweise gibt es ein vorab erstelltes Dokument mit Vorschlägen zu Fristen, Leistungen, Vertragsstrafen oder Rücktritt. Denn Einigung heißt auch: den Streit rechtssicher beenden. Im Prozess ist das der Vergleich nach § 278 Zivilprozessordnung (ZPO), vollstreckbar wie ein Urteil, und auch hierzu sollte man in den Termin Formulierungsvorschläge mitbringen.



FAZIT

Anwälte sind professionelle Verhandler

Verhandeln ist Kern anwaltlicher Konfliktlösung mit Struktur, Timing, Kontrolle und Ergebnissicherung. Der gute Vergleich ist kein fauler Kompromiss, sondern das Resultat professioneller Planung. Einigung ist kein Zufall und darf es nicht sein.

Rolf Becker ist Rechtsanwalt in Alfter. Er berät Unternehmen und Einkäufer rund um Vertragsrecht, Compliance und Digitalisierung.



ARBEITSHILFE

Mit diesen körpersprachlichen Tipps und Finessen wirken Sie in Ihren Verhandlungen noch souveräner

Die verschiedenen Arten der Körpersprache von Einkäufern gegenüber einem Verkäufer wirken sich unterschiedlich aus. Die 6 wichtigsten körpersprachlichen Parameter und deren Auswirkungen zeige ich Ihnen hier.

NR.	PARAMETER	IHR AKTIVER EINSATZ DER KÖRPERSPRACHE BEI IHREN VERHANDLUNGEN
1	Mimik	- Mit einem direkten Blickkontakt verstärken Sie Ihre Aussagen und verleihen diesen mehr Glaubwürdigkeit. - Mit einem intensiven, regelrecht durchdringenden direkten Blickkontakt erhöhen Sie den Druck auf den Verkäufer. - Ihr nachdenklicher Blick oder ein abwesendes Starren bei einer Aussage des Verkäufers kann ihn verunsichern, weil Sie ihm zeigen, dass Sie seiner Ansicht nicht folgen oder auch über den Fortlauf des Gesprächs kritisch nachdenken. - Ein Kopfschütteln zeigt dem Verkäufer, dass Sie seine Begründung einer Preiserhöhung nicht nachvollziehen können. - Wenn Sie während der Argumentation des Verkäufers apathisch blicken, signalisieren Sie ihm Ihre Zurückhaltung und dass sich Ihre Begeisterung über seinen Vorschlag in Grenzen hält. - Ein freundliches Lächeln schafft Vertrauen beim Verkäufer. - Ihr Kopfnicken beweist Ihre Zustimmung und erzeugt Vertrauen. - Mit plötzlich hochgezogenen Augenbrauen signalisieren Sie Ihrem Verkäufer Zweifel, wenn er seine Preiserhöhung begründet hat. - Wenn Sie lachen oder grinsen, merkt der Verkäufer, dass Sie ihm seine Aussagen nicht glauben, diese vollkommen daneben oder seltsam finden.
2	Gestik	- Wenn Sie Ihre Arme als unmittelbare Reaktion auf eine Aussage des Verkäufers verschränken, verstärkt dies Ihre Ablehnung. In anderen Fällen nehmen Sie einfach nur eine bequeme Körperhaltung ein. - Ein kurzer, schlapper Händedruck könnte dem Verkäufer zeigen, dass Sie unsicher sind, obwohl Ihnen in Wahrheit am Händeschütteln nichts liegt. - Mit einer ausdrucksvollen Gestik können Sie Ihren Argumenten mehr Überzeugungskraft verleihen. - Mit offenen Handflächen zeigen Sie sich offen und partnerschaftlich. - Wenn Sie mit einem Kugelschreiber spielen und diesen ständig drehen, verraten Sie Unsicherheit oder Nervosität.
3	Sitzhaltung	- Eine aufrechte Sitzhaltung mit beiden Füßen auf dem Boden zeigt Ihre Selbstsicherheit und sagt aus: „An mir kommen Sie nicht vorbei!“ - Wenn Sie sich entspannt – in Fernsehhaltung – mit angewinkelten Armen nach hinten lehnen, vermitteln Sie den Eindruck, dass Sie sich Ihrer Sache relativ sicher sind und über Alternativen verfügen. Achten Sie jedoch darauf, hierbei nicht allzu arrogant rüberzukommen. - Mit einem Schulterzucken zeigen Sie dem Verkäufer, dass Sie es so langsam aufgeben, ihn überzeugen zu wollen, und eine Vertagung oder Auszeit erwägen. - Wenn Sie auf dem Sprung sitzen, gerät Ihr abschlussbereiter Verkäufer zeitlich unter Druck.
4	Gang	„Hier komme ich!“ Ihr aufrechter Gang beim Empfang oder auf dem Weg in den Verhandlungsraum untermauert Ihre Entschlossenheit und persönliche Stärke.
5	Distanzzone	- Wenn Sie im deutschen Kulturkreis die öffentliche Distanzzone von ca. einer Armlänge unterschreiten, nimmt mancher Verkäufer dies als aufdringlich und unpassend wahr. Beachten Sie, dass die Distanzzone in vielen Ländern wesentlich kürzer ist. - Daher ist ein ausreichend breiter Tisch in Ihrem Verhandlungsraum ein hervorragendes Instrument zur Schaffung einer gebotenen Distanzzone.
6	Stimme	- Ihre Stimme ist eng mit Ihrem Körper verbunden und somit ein wesentlicher Teil Ihrer Körpersprache. - Sprechen Sie mit ruhiger und nicht zu leiser Stimme, wenn Sie Ihre kurze Rede in Bezug auf eine Preisreduzierung halten. - Sprechen Sie modellierend und nicht zu monoton, damit Ihnen die Verkäufer weiter zuhören. - Wenn Sie auf einmal schneller, hektischer oder immer leiser sprechen, könnte der Verkäufer dies als Unsicherheit oder nicht ganz korrekte Aussage deuten. - Mit einem bewussten Schweigen – z. B. bei Ankündigung des Verkäufers einer massiven Terminverzögerung – verunsichern Sie den Verkäufer. - Indem Sie abrupt Stille erzeugen und diese Stille aushalten, erhöhen Sie den Druck auf den Verkäufer.

Übersicht: Körpersprachliche Tipps für Ihre souveränen Verhandlungen – eigene Darstellung

LESERFRAGEN

„Wie integriere ich mich als Einkaufsleiter in Verhandlungen?“

FRAGE Ich bin seit Kurzem in einer neuen Firma als Einkaufsleiter tätig und führe ein Team von 10 Einkäuferinnen und Einkäufern.

Wie gehe ich jetzt vor, um zukünftig an den Verhandlungen teilzunehmen? Könnten sich da nicht einige bevormundet vorkommen?

ANTWORT Das kann durchaus sein. Doch vergessen Sie nicht, dass Sie als Einkaufsleiter am Ende verantwortlich sind, wenn die Geschäfts- und Vertriebsleitung unzufrieden mit den Einkaufspreisen und den Verhandlungsergebnissen sind. Sie wurden ja mit Sicherheit auch deswegen

eingestellt, damit Sie und das Team noch mehr Einsparungen realisieren.

- 🌐 Legen Sie mit Ihren erfahreneren Verhandlern fest, bei welchen A- und B-Lieferanten Sie dabei sein wollen. Ansonsten gewähren Sie diesen Einkäufern mehr Freiräume.
- 🌐 Stimmen Sie gemeinsam die Zielhierarchien ab. Wenn Ihnen die Zielvorschläge zu lasch sind, bestehen Sie einfach auf höheren Maximalzielen.
- 🌐 Unterstützen Sie die jungen Einkäufer bei ihren Verhandlungen mit gemeinsamen Vorbereitungen und Durchführungen!
- 🌐 Entscheiden Sie dabei gemeinsam, welche Rolle Sie bei den jeweiligen Verhandlungen einnehmen sollen.

Hans-Christian Seidel

„Woran machen Sie fest, dass viele Einkäufer zu große Rücksicht auf die Verkäufer nehmen?“

FRAGE Ich war schon auf ein paar Seminaren bei Ihnen. Eines ist bei mir hängen geblieben, als Sie sagten, dass einige Einkäufer unnötigerweise zu viel Rücksicht auf Verkäufer nehmen.

Auch ich kenne viele meiner Verkäufer seit Jahren. So ganz kann ich da meine Rolle in einer Verhandlung nicht auf einmal ändern. Das merkt er doch und könnte es als gekünstelt ansehen. Sehen Sie das anders?

ANTWORT Allerdings. Merken Sie, dass Sie selbst gerade wieder an das Wohlbefinden des Verkäufers denken? Ich setze mich stets für respektvolles Verhandeln auf Augenhöhe ein, doch ein Einkäufer sollte andererseits niemals ein Verkäuferverstehener werden! Vergessen Sie nie: Das, was nicht geht, muss Ihnen der Verkäufer sagen, niemals der Einkäufer!

An den folgenden Stellen merke ich, dass einige Einkäufer immer noch zu sehr an das Wohl des Verkäufers oder des Lieferanten denken:

- 🌐 Einkäufer wechseln ihre Rollen nicht, denn das könnte den Verkäufer verwirren.
- 🌐 Verkäufer beschwerten sich oft über Einkäufer, mit der Konsequenz, dass man mit diesem Einkäufer oder Einkaufsleiter intern ein ernstes Wort spricht.
- 🌐 Einkäufer zögern, den Verkäufer im Laufe eines Jahres nochmals zum Gespräch zu bitten, obwohl die Preise an einem Tiefpunkt sind.
- 🌐 Verkäufer beschwerten sich über Taktiken der Einkäufer, die ihnen Schwierigkeiten machen.
- 🌐 Einkäufer setzen sich moderate Maximalziele oder sind mit einem geringfügig verbesserten Zahlungsziel zufrieden, um den Verkäufer nicht zu ärgern oder um einem Konflikt auszuweichen.

Hans-Christian Seidel

AUCH INTERESSANT

Verhandlung von geringwertigen Gütern

Stellen Sie sich vor jeder Verhandlung diese Ausgangsfragen:

1. Generell

Lohnt sich eine längere Verhandlung überhaupt für mich?

2. Art der Produkte

Handelt es sich um C-Produkte oder um A- oder B-Produkte?

3. Art der Dienstleistungen

Handelt es sich um einfache oder komplexe Dienstleistungen?

4. Art der Projekte

Handelt es beim Projekt um einfache bzw. bekannte oder um komplett neue und komplexe Produkte?

5. Zeit

Wie viel Zeit kann ich in die Verhandlung investieren?

6. Wert

Um welchen Einmalwert / welches jährliche Beschaffungsvolumen handelt es sich?

7. Häufigkeit

- 🌐 Soll ich vor jeder Verhandlung nachverhandeln?
- 🌐 Oder nur anlassbezogen?
- 🌐 Oder ein- bis zweimal im Jahr?

8. Prozesse

- 🌐 Ist es sinnvoll, die Einkaufsprozesse mit E-Procurement zu verbessern?
- 🌐 Wie kann KI hierbei unterstützen?

9. Auslagerung

Kann ich die Verhandlungen auf externe Firmen oder Kooperationen auslagern?

10. Zuständigkeit

Muss ich mich bei den Kleinprodukten durchgehend mit meinem Einkaufsleiter abstimmen?

Autor: Hans-Christian Seidel

Ihr komplettes Einkaufs-Knowhow in der App immer dabei!



Ihre Ausgabe digital



Preise für Rohstoffe und Vorprodukte samt Expertenprognose



Mächtige Suchfunktion

Google Play



Apple Store



Jetzt scannen



Einfach mobil lesen

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs!



Zugriff auf vielfältige Arbeitshilfen, Mustervorlagen und Checklisten



Ausgabenarchiv und Spezialreports



Profitieren Sie von unserem Expertennetzwerk: www.zolex.de/expert





Hans-Christian Seidel

NEWS

Wie verhandeln Sie? + Buch-Tipp: „Verhandeln unter Druck“

Welcher Verhandlungsstil liegt Ihnen am meisten: der kooperative, der kompetitive oder der versierte? Ich glaube, eine gesunde Mischung aus allen 3 Verhandlungsstilen ist am besten.

1. Analysieren Sie die Verhandlung im Nachgang – 10 Tipps

Nach einer Verhandlung ist vor einer Verhandlung. Nur wenn wir eine abgeschlossene Verhandlung im Nachgang analysieren und bewerten, werden wir zukünftig besser sein.

Stellen Sie sich und dem Team die folgenden Reflexionsfragen:

1. Wie bewerten wir das Ergebnis?
2. Kamen alle Punkte auf den Tisch?
3. Was lief gut?
4. Was lief zumindest zufriedenstellend?
5. Was lief schlecht?
6. Was lief anders als geplant?
7. Was war überraschend?
8. Wie harmonierten wir als Verhandlungsteam?
9. Wo war der Verkäufer stark?
10. Was werde ich beim nächsten Mal anders machen?

2. Der kompetitive Verhandler ...

- 🌐 ist vom Typ her in der Regel eher dominant.
- 🌐 verschärft das Tempo.
- 🌐 verlässt die Komfortzone.
- 🌐 stellt den Beziehungsaspekt in den Hintergrund.
- 🌐 setzt einen sportlichen ersten Anker.
- 🌐 will gewinnen.
- 🌐 hat Misstrauen gegenüber der Gegenseite.
- 🌐 unterbreitet am Anfang keinerlei Zugeständnisse.

3. Der kooperative Verhandler ...

- 🌐 ist in der Regel eher empathisch und ausgleichend.
- 🌐 verhandelt ruhig und höflich.
- 🌐 weicht Konflikten eher aus.
- 🌐 stellt den Beziehungsaspekt in den Vordergrund.
- 🌐 wartet erst mal ab, was der Verkäufer zu sagen hat.
- 🌐 ist kompromissbereit.
- 🌐 baut Vertrauen auf.
- 🌐 kommt dem Verkäufer meist mehr entgegen.

4. Der versierte Verhandler ...

- 🌐 ist in der Regel ein eher extrovertierter Typ.
- 🌐 erzeugt Begeisterung.
- 🌐 verhandelt locker, mitreißend und ist charismatisch.
- 🌐 verhandelt sowohl beziehungsorientiert als auch härter.
- 🌐 kann die eigene Firma gut verkaufen und den Nutzen einer langjährigen Zusammenarbeit hervorheben.
- 🌐 setzt bei einem Einmalgeschäft den ersten Anker.
- 🌐 agiert partnerschaftlich bei strategischen Lieferanten.
- 🌐 kann kompromissbereit, ergebnisbezogen und beziehungsorientiert sein.
- 🌐 ist gut geeignet, wenn man von einem Lieferanten exklusiv beliefert werden möchte.
- 🌐 will einen tragfähigen Kompromiss, der ihm aber auch nutzt.

Exklusiver Buch-Tipp

Verhandeln unter Druck – ein praktischer Leitfaden. Wie Sie erfolgreich mit Risiken in schwierigen Verhandlungen umgehen

von Andreas Goßen; Verlag: Springer Gabler, Wiesbaden, 1. Auflage 2025, 129 Seiten, Preis: 35,00 €

Das gut lesbare Buch richtet sich an Verkäufer, Einkäufer und sonstige Verhandler. Es greift zahlreiche bewährte und gängige Verhandlungstaktiken auf, wie u. a. den Anker setzen, Eskalationen steuern, Fragetechniken und die Good-Guy-Bad-Guy-Methode. Auch interkulturelle Verhandlungen sind in diesem Buch ein Thema.

Die Kapitel enthalten interessante Praxis-Fälle und werden mit jeweils konkreten Lerneffekten abgerundet.

THEMA DER NÄCHSTEN SONDERAUSGABE:

Global Sourcing