

DAS EMARTICON-VERHANDLUNGSMODELL

Wie meistern Sie Ihren Moment of Truth?



Clemens C. Rinnebach

Geschäftsführer Emarticon GmbH

Inhaltsverzeichnis

1. Klarheit schaffen	2
2. Den Menschen verstehen.....	2
3. Strategisch vorbereiten.....	3
4. Vertrauen schaffen	4
5. Die Verhandlung steuern.....	5
6. Den Wendepunkt erkennen	6
7. Nachhaltige Ergebnisse sichern	7

Verhandlungen sind der Moment of Truth im Geschäftsleben – und ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Clemens Rinnebach, Geschäftsführer Emarticon GmbH

Wenn ich auf mehr als 25 Jahre Verhandlungspraxis zurückblicke, denke ich nicht zuerst an besonders harte Verhandlungen oder spektakuläre Abschlüsse. Ich denke an die Momente, in denen sich plötzlich eine neue Möglichkeit eröffnet hat – weil jemand die entscheidende Frage gestellt, eine ungewöhnliche Idee eingebracht oder eine festgefahrene Situation aus einer anderen Perspektive betrachtet hat. Genau diese Erfahrungen haben mein Verständnis von Verhandlungsführung geprägt.

Gute Einkaufsverhandlungen werden aus meiner Sicht nicht durch Druck oder das bessere Argument entschieden. Sie entstehen durch Klarheit, sorgfältige Vorbereitung, Vertrauen und die Bereitschaft, neue Wege zuzulassen. Aus diesen Erfahrungen ist das **Emarticon-Verhandlungsmodell** entstanden. Es ist kein theoretisches Konzept und keine starre Methode, sondern ein Denkmodell, das die Prinzipien zusammenfasst, die sich in vielen Jahren Projektpraxis bewährt haben.



1. Klarheit schaffen

Ich habe immer wieder Einkaufsverhandlungen erlebt, die weder am Preis noch an den Argumenten gescheitert sind. Sie sind gescheitert, weil von Anfang an keine Klarheit darüber bestand, worum es in der Verhandlung wirklich ging. Das passiert häufiger, als man denkt. Oft wird über Konditionen diskutiert, obwohl der eigentliche Knackpunkt Zeit, Versorgungssicherheit oder das langfristige Risiko ist. Solange diese Fragen nicht geklärt sind, verhandeln beide Seiten zwar über dasselbe Thema – aber nicht über dasselbe Ziel.

Klarheit entsteht nicht am Verhandlungstisch – sondern lange davor.

Für mich beginnt deshalb jede erfolgreiche Einkaufsverhandlung lange vor dem ersten Gespräch. Ich möchte Antworten auf fünf zentrale Fragen haben:

- Welche Ziele verfolgen wir – und welche Prioritäten haben sie?
- Welche Interessen stehen hinter unseren eigenen Zielen und Forderungen?
- Wo liegen unsere Verhandlungsspielräume?
- Welche realistischen Alternativen haben wir, wenn keine Einigung zustande kommt?
- Auf welchen Annahmen beruhen unsere Einschätzungen – und welche davon sind belastbar?

Gerade die Alternativen werden häufig unterschätzt. Wer ohne Handlungsoption in eine Verhandlung geht, verhandelt aus einer Position der Abhängigkeit. Wer seine Optionen kennt, gewinnt Sicherheit und trifft bessere Entscheidungen. Klarheit bedeutet für mich deshalb weit mehr als gute Vorbereitung. Sie bedeutet, das eigentliche Ziel hinter den Forderungen zu erkennen und die Verhandlung bereits vor ihrem Beginn gedanklich zu strukturieren. Erst auf dieser Grundlage können Verhandlungsstrategie, Kommunikation und Taktik ihre volle Wirkung entfalten.

2. Den Menschen verstehen

In vielen Verhandlungen wird enorm viel Zeit in Zahlen, Verträge und Argumente investiert. Dabei gerät leicht in Vergessenheit, wer am Ende entscheidet: Menschen verhandeln mit Menschen ...

Jeder Gesprächspartner bringt eigene Ziele, Interessen und Zwänge mit an den Verhandlungstisch. Manche stehen unter erheblichem Zeitdruck, andere müssen interne Vorgaben erfüllen oder Entscheidungen vor Vorgesetzten rechtfertigen. Wer diese Rahmenbedingungen nicht versteht, wird viele Reaktionen falsch einordnen.

Menschen entscheiden nicht nur rational – sie entscheiden vor allem emotional.

Für mich beginnt deshalb jede gute Verhandlung damit, den Menschen hinter der Position zu verstehen. Diese fünf Fragen sind dabei für mich entscheidend:

- Welche Interessen und Ziele treiben die andere Seite wirklich an?
- Welche Zwänge oder Rahmenbedingungen beeinflussen ihre Entscheidungen?
- Welche Erwartungen und Sorgen spielen eine Rolle?
- Wer entscheidet tatsächlich – und wer beeinflusst die Entscheidung?
- Wie kann ich Vertrauen aufbauen, statt unnötigen Widerstand zu erzeugen?

Je besser ich mein Gegenüber verstehe, desto leichter erkenne ich gemeinsame Interessen und mögliche Lösungen. Oft verändert schon ein Perspektivwechsel den gesamten Verlauf einer Verhandlung.

Den Menschen zu verstehen, bedeutet deshalb nicht, Menschen zu durchschauen oder zu manipulieren. Es bedeutet, ihre Beweggründe ernst zu nehmen. Denn erfolgreiche Verhandlungen entstehen nicht, wenn Positionen aufeinanderprallen – sondern wenn Interessen verstanden werden.

3. Strategisch vorbereiten

Ich habe noch keine erfolgreiche Einkaufsverhandlung erlebt, die durch Improvisation gewonnen wurde. Die besten Verhandler wirken oft spontan – tatsächlich sind sie meist hervorragend vorbereitet.

Für mich beginnt Vorbereitung dort, wo aus einer guten Analyse eine konkrete Verhandlungsstrategie wird. Es geht nicht mehr um das „Was“, sondern um das „Wie“. Welche Hebel stehen mir zur Verfügung? Welche Forderungen sind wirklich wichtig? Wo bin ich kompromissbereit und welche Szenarien muss ich einkalkulieren?

Eine gute Vorbereitung gibt Antworten auf fünf zentrale Fragen:

- Welche Argumente und Hebel können die Verhandlung voranbringen?
- Welche Forderungen sind unverzichtbar – und wo bestehen Spielräume?
- Welche Einwände und Reaktionen der Gegenseite sind wahrscheinlich?
- Welche Rollen und Befugnisse haben die Mitglieder unseres Verhandlungsteams?
- Wie kann ich die Verhandlung so vorbereiten, dass ich auch unter Druck handlungsfähig bleibe?

Besonders wichtig ist für mich die mentale Vorbereitung.

Wer bereits vor der Verhandlung verschiedene Szenarien durchdacht hat, reagiert in kritischen Situationen ruhiger, flexibler und souveräner. Genau dort entsteht oft der Unterschied zwischen einer spontanen Reaktion und einer bewussten Entscheidung.

Vorbereitung bedeutet deshalb nicht, jedes Detail planen zu wollen. Sie schafft die Sicherheit, sich im entscheidenden Moment auf das Wesentliche konzentrieren zu können.



4. Vertrauen schaffen

Ich habe in den vergangenen 25 Jahren hervorragend vorbereitete Verhandlungen erlebt, die trotzdem nicht zum gewünschten Ergebnis geführt haben. Nicht, weil die Verhandlungsstrategie falsch war – sondern weil das notwendige Vertrauen gefehlt hat.

Vertrauen ist für mich kein „weicher“ Faktor. Es ist die Grundlage jeder erfolgreichen Einkaufsverhandlung. Denn Menschen treffen Entscheidungen nicht allein aufgrund von Zahlen oder Argumenten. Sie entscheiden auch danach, ob sie ihrem Gegenüber zutrauen, Vereinbarungen einzuhalten und fair zu handeln.

Vertrauen entsteht nicht zufällig. Es entsteht durch Verhalten.

Deshalb achte ich in jeder Verhandlung auf fünf Punkte:

- Echtes Interesse am Gesprächspartner zeigen.
- Erst zuhören, dann argumentieren.
- Schwierige Themen offen und respektvoll ansprechen.
- Zusagen einhalten und berechenbar handeln.
- Nach gemeinsamen Lösungen suchen – nicht nach Gewinnern und Verlierern.

Vertrauen bedeutet dabei nicht, alles nachzugeben oder Konflikte zu vermeiden. Im Gegenteil: Gerade wer kritische Punkte offen anspricht und gleichzeitig respektvoll bleibt, schafft oft die Basis für belastbare Entscheidungen. Für mich ist Vertrauen deshalb kein Ergebnis einer erfolgreichen Verhandlung. Es ist eine ihrer wichtigsten Voraussetzungen.

5. Die Verhandlung steuern

Sorgfältige Vorbereitung ist die Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen. Sie allein führt jedoch noch nicht zum Ziel. Entscheidend ist, ob es gelingt, den Gesprächsverlauf aktiv zu gestalten. Wer nur auf Forderungen, Argumente und Einwände reagiert, überlässt der Gegenseite den Takt. Eine Verhandlung zu steuern bedeutet für mich nicht, das Gespräch zu dominieren. Es bedeutet, Struktur zu geben, aufmerksam zuzuhören und den Prozess aktiv voranzubringen.

Verhandlungsführung entsteht durch Klarheit – nicht durch Lautstärke.

Während der Verhandlung achte ich deshalb besonders auf fünf Punkte:

- Die Agenda und den zeitlichen Rahmen im Blick behalten.
- Mit gezielten Fragen Informationen gewinnen und Motive klären.
- Das Gehörte zusammenfassen, um Missverständnisse zu vermeiden.
- Forderungen und Anker bewusst setzen, statt vorschnell nachzugeben.
- Neue Optionen entwickeln und Zugeständnisse tauschen, nicht verschenken.

Gerade das Zuhören wird häufig unterschätzt. Wer selbst zu viel spricht, erfährt wenig über die tatsächlichen Spielräume der anderen Seite. Fragen, Pausen und präzise Zusammenfassungen helfen dagegen, die Verhandlung wieder auf das Wesentliche zu lenken und gemeinsame Lösungsräume sichtbar zu machen. Steuerung bedeutet für mich deshalb, jederzeit zu wissen, wo die Verhandlung steht, welche Punkte noch offen sind und welcher nächste Schritt sinnvoll ist. So

wird auch aus einem schwierigen Gespräch ein strukturierter Prozess – selbst, wenn die Positionen weit auseinanderliegen oder die Emotionen zunehmen.



6. Den Wendepunkt erkennen

In schwierigen Verhandlungen gibt es häufig einen Moment, in dem sich die Dynamik verändert. Eine neue Information kommt auf den Tisch, Prioritäten verschieben sich oder die Gegenseite signalisiert erstmals Bewegung.

Wer diesen Wendepunkt übersieht, verpasst oft die beste Chance auf eine Lösung.

Der richtige Moment lässt sich nicht erzwingen – aber man kann sich darauf vorbereiten. Für mich bedeutet das, während der gesamten Einkaufsverhandlung aufmerksam zu bleiben und nicht starr am eigenen Drehbuch festzuhalten. Besonders achte ich auf folgende Signale:

- Die Gegenseite stellt neue Fragen oder verändert ihre Argumentation.
- Eine bislang feste Position wird vorsichtiger formuliert.
- Zeitdruck, interne Zwänge oder neue Entscheidungswege werden sichtbar.
- Nach einer Pause entstehen plötzlich andere Optionen.

- Eine Sackgasse zwingt beide Seiten, ihre bisherigen Positionen neu zu bewerten.

In der Verhandlungsführung wird ein solches Zeitfenster als „Window of Opportunity“ bezeichnet. Entscheidend ist, es nicht mit vorschnellem Nachgeben zu verwechseln. Wer den Moment nutzen will, muss wissen, welche Lösung tragfähig ist, welche Zugeständnisse möglich sind und was er dafür im Gegenzug erwartet.

Dabei hilft oft, das Tempo bewusst zu reduzieren: nachfragen, eine Pause zulassen, Zwischenergebnisse zusammenfassen und Optionen zunächst entwickeln, bevor sie bewertet werden. Manchmal entsteht der Wendepunkt gerade dann, wenn nicht sofort reagiert wird.

Den richtigen Moment zu erkennen ist für mich deshalb keine Frage des Bauchgefühls allein. Es ist das Ergebnis von Vorbereitung, genauer Beobachtung und der Bereitschaft, die eigene Verhandlungsstrategie an eine veränderte Situation anzupassen.

7. Nachhaltige Ergebnisse sichern

Ich habe im Laufe meiner Berufslaufbahn viele Verhandlungen erlebt, die auf dem Papier erfolgreich waren – und trotzdem gescheitert sind. Nicht während des Gesprächs, sondern danach.

Eine wirklich gute Verhandlung endet nicht mit einer Unterschrift.

Sie endet erst dann, wenn die getroffenen Vereinbarungen im Alltag funktionieren und von beiden Seiten verlässlich umgesetzt werden. Ein nachhaltiges Verhandlungsergebnis bedeutet für mich weit mehr als gute Konditionen. Entscheidend ist, dass die Vereinbarungen eine tragfähige Grundlage für die weitere Zusammenarbeit bilden.

Nach jeder wichtigen Verhandlung stelle ich mir deshalb fünf Fragen:

- Sind die Vereinbarungen für beide Seiten eindeutig und umsetzbar?
- Haben wir die Interessen beider Seiten ausreichend berücksichtigt?
- Sind die nächsten Schritte und Verantwortlichkeiten klar geregelt?
- Ist die Beziehung belastbar genug für zukünftige Herausforderungen?
- Was können wir aus dieser Verhandlung für die nächste lernen?

Gerade der letzte Punkt wird häufig unterschätzt. Jede Verhandlung liefert wertvolle Erkenntnisse – über den Markt, über den Verhandlungspartner und über das eigene Vorgehen. Wer diese Erfahrungen systematisch nutzt, verbessert sich kontinuierlich.

Für mich ist eine Verhandlung deshalb erst dann wirklich erfolgreich, wenn sie nicht nur ein gutes Ergebnis erzielt, sondern auch dessen Umsetzung sichert und eine belastbare Grundlage für die weitere Zusammenarbeit schafft.



Wir haben die Erfahrung und unterstützen Sie – mein Angebot für ein kostenloses Strategie-Gespräch

Haben Sie Interesse an einem Austausch?

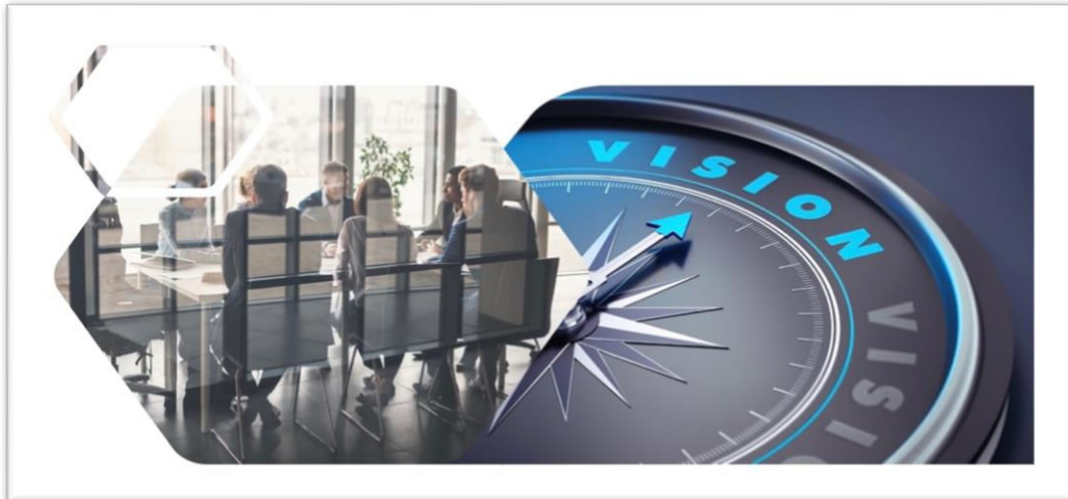
Gerne biete ich Ihnen an, mit mir im Rahmen eines Strategie-Gesprächs Ihre spezielle Situation zu erörtern. Ziel des Gesprächs ist, gemeinsam festzustellen, inwiefern für *Sie* bzw. *Ihr Unternehmen* Handlungsbedarf besteht, **Verhandlungsmethoden zu optimieren oder Verhandlungsergebnisse zu verbessern**.

So begleiten wir Sie:

- Verhandlungsstrategien entwickeln und schärfen
- Kritische Einkaufsverhandlungen professionell vorbereiten
- Als Sparringspartner in anspruchsvollen Verhandlungssituationen unterstützen
- Verhandlungen aktiv begleiten oder vollständig übernehmen
- Verhandlungskompetenz im Team nachhaltig weiterentwickeln
- Verhandlungsprozesse langfristig im Unternehmen verankern

Lassen Sie uns ins Gespräch kommen. Wir helfen, Risiken und Kosten zu senken.

Wenn Sie mehr zu diesem Themenfeld und zu Leistungen von Emarticon im Bereich Einkauf & Supply Management wissen möchten, **rufen Sie mich gerne an** unter **0151-1083-7000** oder schreiben Sie mir unter clemens.rinnebach@emarticon.de.



**Über uns – Emarticon: Beratung und Interim-Management spezialisiert auf
Strategischen Einkauf & Supply-Management**

Die Emarticon GmbH ist ein Beratungs- und Interim-Management-Unternehmen **spezialisiert auf Strategischen Einkauf & Supply-Management**. Emarticon verfügt über einen Pool an über 30 hochqualifizierten Berater*innen.

Wir zeichnen uns dadurch aus, dass **alle Berater*innen mindestens 10 Jahre Beratungserfahrung im Spezialgebiet** haben und zudem über langjährige Linienenerfahrung verfügen.

**Emarticon - Unsere Leidenschaft ist es, Menschen und Unternehmen dazu zu bringen,
effizient zusammenzuarbeiten.**