

Kann man Verhandeln lernen?

Von Christian Sauer

Ja, Verhandeln kann man lernen. Man muss es sogar lernen, denn Verhandeln ist eine verdammt komplexe Sache. Schauen wir uns einmal eine Kollegin an, die sich auf den Weg zum besseren Verhandeln macht. Nennen wir sie Frieda Frei. Sie ist ein Idealtypus, der aus der langjährigen Einzelberatung von freien Journalistinnen und Journalisten entstanden ist. Frieda hat viele Ideen und viele Kunden. Sie beherrscht ihr Handwerk, liefert ordentliche Texte und Bilder, kann gut mit Menschen umgehen. Trotzdem bringt ihre Arbeit nicht genug ein. Manchmal hat sie das Gefühl, die Redakteure ziehen sie über den Tisch. Das will sie ändern.

Schritt 1: Nicht jammern. Frieda kann schon eine Menge tun, bevor Ihr erster Verhandlungspartner in Sicht kommt: Sie kann ihren Verhandlungsstatus erhöhen. Ein guter Status ist dieser: auf Augenhöhe, manchmal auch knapp drüber oder drunter. Selbst wenn der andere eindeutig stärker ist (zum Beispiel ein regionaler Monopolist), kann Frieda dafür sorgen, dass der Redakteur sie Ernst nimmt. Das beste Argument dafür: Frieda lässt durchblicken, dass sie gut im Geschäft ist, regelmäßige Abnehmer hat, ordentliche Einkünfte erzielt. Jammern gegenüber Redakteuren wäre komplett fehl am Platze.

Schritt 2: Sich spezialisieren. Nun soll Frieda ja auch nicht lügen. Sie muss also wirklich was für ihr Geschäft tun. Als erstes sollte sie prüfen, ob sie als freie Journalistin richtig aufgestellt ist. Spezialisierung hat viele Vorteile. Wenn Frieda erstklassige Polizeigeschichten liefert oder sich gut mit Agrartechnik auskennt, dann könnte Sie sich damit einen Namen machen. Sie kann sich auch auf bestimmte Formen (zum Beispiel Reportagen oder Nutzwertfeatures) oder auf eine Mediensparte (zum Beispiel Special Interest Print oder Radio-Magazine) konzentrieren.

Schritt 3: Profil und Marke suchen. Frieda sollte beim Erstkontakt mit einer Redaktion ein Profil erkennen lassen, zum Beispiel in einem selbst erdachten Markennamen wie ProfiNews, Travelport oder Moselblick – was auch immer. Der eigene Name tut's ebenso, wenn er durch ein paar Signalwörter unterstützt wird: „Frieda Frei – Text und Recherche“ ist immer noch besser als „Frieda Frei – freie Journalistin.“

Schritt 4: Marktlage bedenken. Frieda prüft, ob sie sich mit ihrem Profil auch ausreichend am Markt orientiert, ob es also profitable Nischen gibt, ob in ihrem Marktsegment genug zu verdienen ist. Wenn nicht, sucht sie zusätzliche Felder. Frieda macht die komplette Bedarfsrechnung, damit Sie weiß, auf was für einen Tages- oder Stundensatz sie kommen muss, um ihre Kosten zu decken.

Schritt 5: Professionelle Akquise. Frieda macht sich jetzt an die Akquise von Neukunden und zwar sowohl per Kalt- als auch per Warmakquise. Vor allem das zweite, die Akquise durch intensives Netzwerken ist ihr wichtig, denn durch ihre Netzwerkkontakte erfährt sie früher von neuen Verlagsprojekten. Sie bekommt Infos über Konzepte und Honorarniveaus. Manchmal kennt sie dann sogar schon die richtigen Ansprechpartner, um Themen anzubieten.

Zwischenbilanz: Nun ist es schon eine ganz andere Frieda, die bei einer Redaktion anruft. Sie ist nicht mehr nur eine fitte Journalistin, sondern auch eine gut präparierte Geschäftsfrau. Sie hat sich selbst, ihr Konzept und ihre betriebswirtschaftliche Grundlage so durchschaut, dass sie zum Beispiel spontan reagieren kann, wenn eine Reaktion ihr ein Hungerhonorar

anbietet: „Tut mir leid, damit kann ich nicht kostendeckend arbeiten.“ Das signalisiert dem Redakteur: „Ich bin keine Bittstellerin, ich kenne mein Geschäft.“ So ein spontanes Nein kann ein starker Auftritt sein. Und manchmal die Brücke zu einem ordentlichen Honorar.

Schritt 6: Ziel und Limit festlegen. Frieda kann aber noch mehr tun. Jetzt stärkt sie ihre Verhandlungskompetenz. Das heißt zunächst, sich gut vorzubereiten. Wer in eine wichtige Verhandlung hineinstolpert, verhält sich unprofessionell. Frieda muss sich über ihre Verhandlungsziele klar werden. Ist es der Auftrag an sich, weil sie einen bestimmten Kunden unbedingt als Referenz will? Oder ist es das Honorar? Was wäre dann das Wunschhonorar und was das Minimalergebnis der Verhandlung, das so genannte Limit? Diese zwei Zahlen müssen auf Friedas Vorbereitungszettel stehen.

Schritt 7: Argumente sammeln. Friedas Wünsche sind leider nur so viel wert wie ihre Argumente. Es geht ja nicht zu wie auf dem Basar. Nur eine Forderung, die man nachvollziehbar begründen kann, hat Aussicht auf Erfolg. Auf Friedas Zettel wird also ihr rechnerisch nötiger Tagessatz stehen (Argumentationslinie „Aufwand → Kostendeckung“). Sie wird den Aufwand möglichst konkret beziffern (zum Beispiel: „5 h Recherche von 2 Beispielfällen“ anstatt „hoher Rechercheaufwand“). Gute Argumente sind übrigens vom Verhandlungspartner her gedacht. „Meine Büromiete ist gestiegen“, das beeindruckt den Redakteur nicht. „Mit meinen Beiträgen sparen Sie Zeit, weil...“ – das könnte sitzen.

Schritt 8: Gegenargumente bedenken. Frieda überlegt sich zudem, wie sie mögliche Gegenargumente entkräftet. Was würde sie selbst als Redakteurin wohl sagen, wenn so eine Frieda anriefe? Welche Ziele, welche Argumente, welche Einwände und welches Limit hätte sie dann? Welchen Spielraum hätte sie, welche Eitelkeiten wären im Spiel?

Schritt 9: Über die Sache reden und Fragen stellen. Nun kann Frieda in die Honorarverhandlung starten. Sie wird zuerst über die Sache reden, dann übers Geld. Wenn Einvernehmen über einen Beitrag erzielt wird, bemüht sich der Redakteur eher um Flexibilität beim Geld. Ob es diese Flexibilität aber bei der Redaktion gibt, das muss Frieda erst noch rauskriegen. Dazu wird sie möglichst viele Fragen rund ums Honorar stellen, ohne konkret nach dem eigenen Honorar zu fragen: Welche Honorarsätze gibt es prinzipiell? Welche Maßeinheiten werden angelegt (nur Zeilen, Minuten oder auch Tagessätze)? Wie wird Zusatzaufwand einbezogen? Wer entscheidet, wer macht den Anstrich? Übrigens wird sie versuchen, das Thema Honorar als Erste anzusprechen. Sonst sähe es so aus, als wäre ihr das Thema unangenehm.

Schritt 10: Sachlich bleiben. Wie immer das Gespräch jetzt verläuft, eins nimmt Frieda sich fest vor: Sie wird dem Redakteur nichts übel nehmen. Es gibt eben einen Interessenkonflikt. Sobald der Verhandlungspartner zum –gegner wird, rückt eine Einigung in die Ferne. Schlimmstenfalls wird Frieda das Gespräch freundlich, aber bestimmt beenden, wenn der Redakteur ausfällig wird.

Schritt 11: Nicht zu schnell zusagen. Wahrscheinlicher ist, dass irgendwann ein mehr oder weniger akzeptables Angebot des Redakteurs auf dem Tisch liegt. Frieda legt jetzt eine zumindest gedachte Pause ein: Ist das wirklich gut für mich? Bin ich im Moment klar genug, um die Entscheidung zu treffen? Es nützt nichts, Ja zu sagen und später Bauchgrimmen zu kriegen. Zur Not kann Frieda sagen: „Danke für das Angebot, ich will das noch mal kurz durchrechnen, damit muss ich Sie nicht aufhalten, ich melde mich gleich noch mal.“ Dann kann sie entscheiden: Will sie ein Angebot annehmen, mit dem sie unzufrieden ist? Es kann Gründe für ein Ja geben, zum Beispiel eine prächtige Perspektive für die

Mehrfachverwertung. Gibt es keine guten Gründe, wird Frieda rasch absagen. Denn oft (nicht immer) kommt man ja von sehr schlechten Honoraren bei einer Redaktion nicht wieder runter. Das Drama würde sich verlängern. In der Zeit, die Frieda sich ärgert, könnte sie schon neue Kunden suchen.

Schritt 12: Zusätzliche Vorteile sichern. Mit der Zeit sammelt Frieda so viel Erfahrung, dass Sie sich nicht mehr auf die reine Honorarsumme fixiert. Es gibt Nebenschauplätze, die auch interessant sind. Frieda hat sich eine Liste davon gemacht. Darauf stehen zum Beispiel: Reisekosten, Staffelhonorare für mögliche Folgeaufträge, frühes Zahlungsziel. Konkret fragt sie dann nach einer Kilometerpauschale für Recherchefahrten, denn wenn die Redaktion das in der Rechnung akzeptiert, könnte dabei mehr Geld rausspringen als die Bahnfahrkarte tatsächlich kostet. Frieda könnte auch deutlich machen, dass sie sich für den Erstauftrag auf allerlei Sonderbedingungen einlässt, für Folgeaufträge aber bessere Konditionen erwartet. Manchmal hilft es ihr auch, längere Lieferzeiten zu vereinbaren. Oder sie wird in die Themenbesprechungen der Redaktion einbezogen, kann das Archiv nutzen und schon früh nach Erscheinen der Geschichte mit der Weiterverwertung beginnen. Alles echte Vorteile, die das eigentliche Honorar relativieren.

Schritt 13: Auch mal das Wunschhonorar fordern. Verhandlungsgeschick wächst mit der Erfahrung. Inzwischen ist Frieda sicher genug, auch mal beim Erstkontakt einfach ihr Wunschhonorar zu fordern. Sie vermittelt dadurch, dass sie weiß, was sie wert ist. Frieda greift dann lieber etwas zu hoch, aber wählt eine weiche Formulierung: „Aus meiner Erfahrung mit vergleichbaren Redaktionen scheint mir ein Tagessatz von 320 Euro angemessen.“ Wenn Sie merkt, dass der Redakteur darauf schnell eingeht, legt sie bei der Verhandlung über die Menge der abzurechnenden Tage nach oder handelt den Tagessatz hoch. Wenn der Redakteur klar macht, dass bei 220 Euro Schluss ist, kann sie sich Bedenkzeit erbitten und, falls sie zusagt, kurz erklären, wie sie jetzt kalkuliert.

Schritt 14: Nebengeschäfte vorschlagen. Spätestens an dieser Stelle kommt Frieda auf Nebengeschäfte zu sprechen. Damit kann sie dem Kunden eine hohe Forderung schmackhaft machen oder Zusatzhonorare herausholen. Spezielle Info-Kästen und Service-Apparate, Fotos, Video-Material, O-Töne fürs Web – alles im Angebot, aber nur gegen Aufpreis (wegen Mehraufwand). Selbst die gute alte Vor-Ort-Recherche, die früher einmal selbstverständlich war, kann man heute als Extraleistung zu verkaufen versuchen. Fotosuche im Netz, direkt ins Layout schreiben, Ausbau des Beitrags zu einer Serie – der Phantasie sind kaum Grenzen gesetzt. Wichtig ist das Grundverständnis: Was zusätzlichen Aufwand macht, wird, wenn nicht anders vereinbart, zusätzlich honoriert.

Am Ziel: Inzwischen kommt es vor, dass Frieda sich geradezu freut auf die hoch komplexe Verhandlungssituation. Sie weiß, dass sie nicht jedes Mal gut sein und schon gar nicht jedes Mal ein Traumhonorar ausschlagen kann. Aber oft genug denkt sie, wenn Sie dem Kunden eine Bestätigungsmail schreibt: „Gar nicht schlecht gemacht!“

Bei einigen Kunden ist sie schon drauf und dran, sich unentbehrlich zu machen. Früher dachte sie sehr viel über die Qualität ihrer Texte nach, heute scheint ihr das nur der Auftakt zu einer umfassenden Service-Qualität: Frieda macht ihren Redaktionen das Leben leichter. Sie liefert passgenau und mundfertig. Sie spart Zeit. Sie hat Infos und Kontakte, die sich anders kaum besorgen lassen. Sie ist – in Maßen – zeitlich flexibel. Sie erinnert den Redakteur auch schon mal an wichtige Termine, die sie gar nicht selbst machen will. Kurz, Sie ist der kompetente Partner einer Redaktion. Auf Augenhöhe natürlich. Ihren Einnahmen tut das gut.

Christian Sauer coacht Medienprofis und berät Medienunternehmen. Er betreibt seit 2006 das Büro Christian-Sauer.net Text | Training | Coaching in Hamburg. Zuvor arbeitete er 15 Jahre als Reporter, Redakteur und Redaktionsleiter, zuletzt als Stellvertretender Chefredakteur des Magazins „chrismon“. Er ist Autor des Profi-Ratgebers „Souverän schreiben. KLASSETEXTE ohne Stress: Wie Medienprofis kreativ und effizient arbeiten“, Frankfurt/Main: FAZ-Buch 2007