

Jutta Portner

Besser verhandeln

→ DAS TRAININGS- BUCH ←

Jutta Portner –
internationale
Verhandlungsexpertin –
zeigt die neuesten
Techniken

GABAL

**JUTTA PORTNER
BESSER VERHANDELN**

JUTTA PORTNER

**BESSER
VERHANDELN**

DAS TRAININGSBUCH

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-401-0

Lektorat: Christiane Martin, Köln

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2010 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/GABALverlag

INHALT

Auf ein Wort 9

- 1. Wie Sie lernen, besser zu verhandeln 11**
 - Worum geht es beim Verhandeln grundsätzlich? 11
 - Das Harvard-Konzept 15
 - Wann sprechen wir von einer Verhandlung? 16
 - Wie kann man den Erfolg einer Verhandlung messen? 19
 - Die größten Fehler, die man beim Verhandeln begehen kann 22
 - Die drei Dimensionen des Verhandels 23
- 2. Gut gerüstet an den Start – die richtige Vorbereitung ist der halbe Erfolg 30**
 - Mangelnde Vorbereitung – die häufigsten Fehler 30
 - Wie Sie Ihre Macht realistisch einschätzen können 33
 - Planning Tool 1: Fragenkatalog zur guten Vorbereitung 36
 - Planning Tool 2: SMARTe Ziele 38
 - Planning Tool 3: BATNA – die beste realistische Alternative 40
 - Planning Tool 4: ZOPA – Zone der Übereinkunft 44
 - Planning Tool 5: Informationsmatrix 46
 - Planning Tool 6: Konzessionsmatrix 49
 - Planning Tool 7: Komplexe Verhandlungen planen 52
 - Planning Tool 8: *core concerns* – wie Sie sich emotional vorbereiten 55
- 3. Verhandeln als Prozess verstehen 66**
 - Die drei Ebenen des Verhandels 66
 - Der Verhandlungsprozess 67
 - Die Helikopter-Perspektive 74
- 4. Grundlagen der Verhandlungstaktik 79**
 - Gewusst wie – taktische Klassiker 79
 - Wie der Anfang, so das Ende – die Bedeutung des richtigen Starts 81
 - Wie Sie zum Ergebnis kommen – viele Wege führen zum Ziel 84

Wie Sie klar, eindeutig und präzise formulieren	88
Wie Sie gekonnt Einspruch erheben	89
Warum Sie Pausen machen sollen	89
Wie Sie professionell Konzessionen machen	91
Wie Sie den richtigen Zeitpunkt für den Abschluss erkennen	93
Sonderfall: Koalitionen bilden	94
5. Psychologie der Beeinflussung	109
Die Zügel in der Hand behalten	109
Reziprozität – das Geheimnis von Geben und Nehmen	114
Commitment und Konsistenz – die Power der inneren Überzeugung	119
Soziale Bewährtheit – von Vormachern und Nachahmern	123
Sympathie – Gewinn durch innere und äußere Attraktivität	126
Autorität – vom Schein und Sein des Expertentums	133
Knappheit – Mangelware ist Qualitätsware	138
6. Kompetitives Verhandeln zum Durchsetzen der eigenen Ziele	146
Was ist kompetitives Verhandeln?	148
Zehn Regeln des kompetitiven Verhandeln	151
Die Komplexitätsmethode	156
Die Hartnäckigkeitsmethode	161
Die große Kiste der »Dirty Tricks«	165
7. Harvard-Konzept I – <i>Getting to Yes</i>	176
Kooperatives Verhandeln nach dem Harvard-Konzept	176
Prinzip 1 des Harvard-Konzeptes	182
Prinzip 2 des Harvard-Konzeptes	190
Prinzip 3 des Harvard-Konzeptes	196
Prinzip 4 des Harvard-Konzeptes	200
Prinzip 5 des Harvard-Konzeptes	207
8. Harvard-Konzept II – <i>Getting Past No</i>	214
Wie Sie einen Verhandlungsabbruch verhindern	214
Das Verhandlungsdilemma	218
<i>Tit for Tat</i>	224
Problem 1: Unsere eigenen Emotionen kochen hoch	225
Problem 2: Die Emotionen der Gegenseite kochen hoch	231
Problem 3: Die gegnerische Sturheit	233
Problem 4: Die Unzufriedenheit der Gegenseite mit möglichen Lösungen	237
Problem 5: Die Macht der Gegenseite zu blockieren	240

9. Leiten und Steuern – Aufgaben des Verhandlungsleiters	246
Gut gerüstet an den Start – wie Sie sich als Verhandlungsleiter vorbereiten	247
Aufgaben bei Verhandlungsbeginn	254
Wie Sie den Verhandlungsprozess steuern	256
Holen Sie alle ins Boot – wie Sie Arbeitstechniken professionell nutzen	258
Alle Klippen umschiffen – wie Sie mit Störungen umgehen	262
Sicher in den Hafen einlaufen – wie Sie eine Verhandlung professionell beenden	264
Tipps für Verhandlungen am Telefon	266
10. Rollen im eigenen Verhandlungsteam	274
Alleine oder im Team verhandeln	277
Die vier Hauptaufgaben	279
Die wichtigsten Rollen	281
Unter Dach und Fach bringen – Protokollführung	286
11. Die Macht der Sprache	290
<i>Positive phrasing</i> – die Macht der Sprache nutzen	290
Die acht Regeln für geschickte Argumentation	290
Der Aufbau einer Argumentation	298
Wer fragt, der führt – Fragetechniken in Verhandlungen professionell nutzen	303
Schlagfertigkeit in Verhandlungen	306
Friedens- und Kampfdialektik	313
12. Körpersprache und Intuition	326
<i>Natural tools</i> : Mimik, Gestik, Haltung	326
Vom Scheitel bis zur Sohle – die zehn wichtigsten Vokabeln der Körpersprache	330
Der Ton macht die Musik – so setzen Sie Ihre Stimme richtig ein	343
Wie der Bauch dem Kopf beim Verhandeln hilft – Intuition beim Verhandeln	347
Drei klassische Verhandlungsszenarien	353
Die wichtigsten Worksheets	359
Literatur	381
Stichwortregister	383
Über die Autorin	386
Bildnachweise	388

Danke Jannic, Julien und Justin für euer Verständnis für die fehlende Zeit!

Danke Andre, mein Sparringspartner und Lehrmeister im

»Verhandeln live«!

Danke Petra für das kritische Korrekturlesen!

*Danke Stephan für den Mut, jahrelang im Training zu experimentieren,
und die Freude daran!*

AUF EIN WORT

Guten Tag, liebe Leserinnen und Leser,

Was war das Wichtigste, das Ihnen bisher in Ihren Verhandlungen zu einem Erfolg verholfen hat? In den letzten Jahren habe ich vielen Teilnehmern in meinen Verhandlungstrainings diese Frage gestellt – mit der Bitte, ihre Erfahrungen in einem einzigen Wort zum Ausdruck zu bringen. Herausgekommen ist eine bunte Sammlung an Begriffen. Finden Sie sich darin wieder?

Aktiv zuhören. Alternativen. Aufmerksamkeit. Aufrichtigkeit.
Ausdrucksstärke. Austausch. BATNA: Beyond Reason. Dialog.
Direkter Kontakt. Disziplin. Ehrlichkeit. Einbezug. Einsatz. Empathie.
Erlebnis. Ernst nehmen. Experimentierfreude. Feedback. Feuer.
Flexibilität. Fokus. Fragen. Freude. Fruchtbare Ergebnisse. Führung.
Fun. Gemeinsam am Ziel arbeiten. Getting to Yes. Getting Past No.
Glanz in den Augen. Glaubwürdigkeit. Hartnäckigkeit. Information.
Intensität. Interessen. Klare Ziele. Klarheit. Kooperation. Kultur.
Lachen. Lob. Merkwürdigkeiten. Miteinander. Motivation. Mut.
Nachdenken. Nachhaltigkeit. Objektive Kriterien. Offenheit. Öffnung.
Passion for Success. Rapport. Regeln. Respekt. Richtungen. Souveräne
Führungskräfte. Spannung. Spaß. Spiel. Spinnen. Spirit. Strategien.
Streitkultur. Tatkraft. Teamarbeit. Teamgeist. Tiefe. Überraschungen.
Veränderungswille. Verbindlichkeit. Verständnis. Vertrauen. Wert.
Wertschätzung. Widerworte. Wille. Zeit. Zuhören. Zusammenhalt.

Wenn Sie wissen wollen, was genau sich hinter diesen spannenden Begriffen verbirgt und wie Sie in Ihrem nächsten Workshop, Ihrer nächsten Familienkonferenz, Ihrem nächsten Kundengespräch besser verhandeln können, dann gönnen Sie sich ein paar Stunden Muße zum Lesen dieses Buches. Mehr müssen Sie gar nicht tun.

Viel Vergnügen und Erkenntnis bringende Aha-Momente wünschen Ihnen

Jutta Portner & das C-to:be The Coaching Company Team

1. WIE SIE LERNEN, BESSER ZU VERHANDELN

Worum geht es beim Verhandeln grundsätzlich?

Wann haben Sie das letzte Mal verhandelt? Heute früh mit Ihrem Lebenspartner bei der Planung des gemeinsamen Wochenendes? Mit Ihrem jugendlichen Sohn, der der Meinung ist, er bräuchte einen neuen, viel schnelleren PC? Mit Ihren Kollegen, die zur gleichen Zeit Urlaub nehmen möchten wie Sie? Mit Ihrem Vorgesetzten über eine Gehaltserhöhung, die Sie Ihrer Meinung nach schon längst verdient haben? Mit einem schwierigen Kunden, der anspruchsvoll ist und dessen Forderungen immer unerschämter werden?

Verhandeln ist unser tägliches Geschäft. Wir tun es tagein, tagaus. Denken Sie in der Regel vorher darüber nach, wie Sie verhandeln werden? Nein? Sie können beruhigt sein. Das geht den meisten Menschen so. Normalerweise wird in alltäglichen Verhandlungen auf unreflektierte und intuitive Weise vorgegangen.

Nach dem Lesen dieses Buches ...

- kennen Sie die Grundlagen, Prinzipien und Besonderheiten des kooperativen Verhandeln im Vergleich zum kompetitiven Verhandeln,



- haben Sie Ihr persönliches Verhandlungsverhalten reflektiert und verbessert und
- können Sie schwierigen Verhandlungspartnern und unfairen Strategien professionell begegnen.

Dieses Buch ist ein Trainingsbuch – hier unterscheidet es sich von herkömmlicher Literatur zum Thema Verhandeln. Die meisten Kapitel beginnen mit einem Self-Assessment. Hier können Sie eine erste Einschätzung Ihrer Kenntnisse über den Inhalt des jeweiligen Kapitels vornehmen. Die Auflösung der Selbsteinschätzung finden Sie jeweils am Ende des Kapitels. Darüber hinaus finden Sie zu den jeweiligen Schwerpunktthemen Verhandlungssimulationen (Case Studies). In diesen Fallstudien können Sie das jeweilige Thema üben. Fundierte Hintergrundinformation hilft Ihnen außerdem, ein tieferes Verständnis der Inhalte zu bekommen.

SELF-ASSESSMENT 1.1

Niels van der Reuven hat Nele kennengelernt. Sie gefällt ihm sehr gut. Er ist schon ein paar Mal mit ihr ausgegangen. Für heute Abend hat er sie in die Oper eingeladen und anschließend möchte er sie noch zu sich nach Hause auf ein Glas Wein bitten. Den Wein hat er schon besorgt, jetzt braucht er noch für seinen iPod eine Docking Station. Er steht im Elektrofachgeschäft und hat ein interessantes und formschönes Gerät entdeckt.

VERKÄUFER: »Das System überzeugt durch ein elegantes Design und besteht aus der S-AIR iPod-Docking-Station mit einem integrierten Radio-Tuner sowie zwei Satelliten-Lautsprechern. Ein schönes Gerät haben Sie sich da ausgesucht. Das wären dann 589 Euro.«

NIELS: »Ganz schön teuer. Wie sieht es denn mit einem Preisnachlass aus?«

VERKÄUFER: »Die Docking Station ist ohnehin schon reduziert. Da haben Sie sich ein richtiges Schnäppchen ausgesucht. Regulär kostet die Station 70 Euro mehr. Sie werden viel Freude damit haben.«

NIELS: »Ich habe doch erst vor einem Monat eine neue Waschmaschine und einen neuen Herd bei Ihnen gekauft. Ich finde, dass mir da ein ordentlicher Rabatt zusteht.«

VERKÄUFER: »Ich kann Ihnen da leider nicht entgegenkommen. Wir handeln grundsätzlich nicht (zeigt auf ein entsprechendes Hinweis an der Wand).«

NIELS: »Das glaub ich nicht! Also hören Sie mal, Sie können jetzt ein gutes Geschäft mit mir machen, oder wollen Sie, dass ich die Docking Station im Internet bestelle?«

VERKÄUFER: »Nein, nein. Verstehen Sie mich nicht falsch. Natürlich möchte ich Ihnen das Gerät verkaufen. Es ist nur eben so, dass wir generell keinen Nachlass gewähren. Tut mir leid.«

► WIE BEURTEILEN SIE NIELS VERHALTEN?

- Hätte ich auch so gemacht!
- Beharrlichkeit führt zum Ziel.
- Das hätte Niels besser machen können.

Lesen Sie am Ende des Kapitels die Expertenmeinung.



SELF-ASSESSMENT

Es ist immer wieder erstaunlich, wie wenig strategisch und unüberlegt Menschen an ihre Verhandlungen herangehen. Folgende Verhaltensweisen sind dabei an der Tagesordnung:

- Sie verwechseln echtes Verhandeln mit der klassischen Basar-Technik.
- Sie glauben, es geht nur um die Sache, und vernachlässigen die Beziehung zum Verhandlungspartner.
- Sie glauben, dass eine Verhandlung gescheitert ist, wenn sie in einer Sackgasse stecken.
- Sie glauben beharrlich zu verhandeln, dabei sind sie oft nur dickköpfig.
- Sie meinen nachzugeben, wenn sie gemeinsam mit den Verhandlungspartnern nach Lösungen suchen.
- Sie erkennen Fehler nur bei anderen und sind blind gegenüber ihrem eigenen Verhandlungsstil.
- Sie erkennen weder Manipulation, noch schmutzige Tricks und wenn sie sie erkennen, sind sie oft hilflos.
- Sie sehen Unterbrechungen oder ein Vertagen als Zeichen der Schwäche an.
- Sie haben keine Vorstellung davon, welche Wirkung ihre Ausdrucksweise und Körpersprache auf das Ergebnis der Verhandlung haben.

Das Ergebnis des intuitiven Verhandeln sieht dann so aus, dass wir oft frustriert sind. Gefühle sind hochgekocht, wir haben Dinge gesagt oder getan, die wir nicht mehr zurücknehmen können, die uns später leid tun. Die Beziehung zum Verhandlungspartner hat einen Knacks bekommen. Wir sind über den Tisch gezogen worden oder aber das Ergebnis ist nicht tragfähig, sodass wir über kurz oder lang nachverhandeln müssen.

Das Harvard-Konzept

Hilfreich ist es also, zukünftig nicht intuitiv, sondern rational zu verhandeln. Erst überlegen und dann agieren. Erst überlegen und dann reagieren. Wissenschaftler der renommierten US-amerikanischen Harvard University haben hierzu ein pragmatisches und seit vielen Jahren bewährtes Konzept entwickelt, das Harvard-Konzept. Das Harvard-Konzept versteht sich als ein Modell des rationalen Verhandeln und ist unter dem Titel »*Getting to Yes. Negotiating an Agreement Without Giving In*« 1981 erschienen. Die Autoren Roger Fisher, William Ury und später auch Bruce Patton veröffentlichten damit das heute weltweit bekannte Standardwerk des rationalen, sachgerechten Verhandeln. Der Bestseller ist in über 20 Sprachen übersetzt und mehr als zwei Millionen Mal verkauft worden.

DAS HARVARD NEGOTIATION PROJECT

Das *Harvard Negotiation Project* ist ein Forschungsprojekt, das sich mit dem Thema Verhandlungsführung in all seinen Facetten beschäftigt. Es ist Teil des PON (*Program on Negotiation*), welches wiederum zur *Harvard Law School* gehört. Das Konsortium umfasst Lehrende und Projekte der *Harvard University*, des MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) und *Tufts University* (*Fletcher School of Law and Diplomacy*). Die Aktivitäten umfassen bis heute vier Bereiche:



- **Theory Building** – PON entwickelt Theorien und Modelle, wie beispielsweise das Harvard-Konzept, so wie es heute bekannt ist und auch als Marke geschützt ist.
- **Education and Training** – Das Projekt bietet Programme und Ausbildungen für Menschen an, die sich professionell mit Konfliktlösung, Verhandlungsführung und Mediation beschäftigen (wie beispielsweise Diplomaten, Gewerkschaftsführer, Anwälte, Regierungsvertreter).
- **Publications** – Das *Program on Negotiation Clearinghouse* bietet vielfältige Materialien wie Checklisten, Fallstudien, Rollenspiele, Videos und Bücher zu Lehr- und Trainingszwecken an.
- **Action Research** – Aktuelle Krisenherde werden von professioneller Seite begleitet und deren Beteiligte auf Wunsch bei der Konfliktlösung unterstützt.

Philosophie des Harvard-Konzeptes

Wie können selbst schwierige Verhandlungen zu einem Ergebnis geführt werden, ohne dass eine Partei ihr Gesicht verliert? Unter welchen Prämissen ist trotz konträrer Standpunkte eine partnerschaftliche Einigung möglich? Diesen Leitfragen widmete sich 1979 ein interdisziplinäres Forschungsteam unter Leitung von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton. Das daraus entstandene Harvard-Konzept ist weniger eine Theorie als vielmehr ein praktisches Vorgehen hin zu einem für beide Seiten erfolgreichen und sachgerechten Verhandlungsergebnis. Sehr geläufig ist der Begriff der Win-Win-Situation als angestrebtes Ziel einer Verhandlung. In diesem Fall sprechen wir vom kooperativen Verhandeln.

Warum nach dem Harvard-Konzept verhandeln?

Wenn es Ihnen gelingt, gemeinsam mit Ihrem Verhandlungspartner ein Ergebnis zu erzielen, mit dem beide Seiten zufrieden sind, dann ist das ein großer Gewinn. Der Gewinn ist noch größer, wenn es Ihnen gelingt, dadurch die Basis für langfristige vertrauensvolle Kooperationen zu legen. Das Harvard-Konzept bietet Ihnen hierfür einen bewährten Leitfaden. *»Das Harvard-Konzept schärft Wahrnehmung zum Verhandlungsprozess. Die damit verbundene Bewusstseinsweiterung ist ein erster wichtiger Schritt zur Festigung der Verhandlungskompetenz. Es erlaubt den Parteien »das Visier« zu öffnen [...] Ob für Anfänger oder alte Hasen: Der Umgang mit Risiken und Unsicherheiten zeigt, wie Sie sach- und menschengerecht verhandeln können«* (Ulrich Egger, Verhandlungsberater, im Vorwort der deutschen Ausgabe des Harvard-Konzeptes).

Wann sprechen wir von einer Verhandlung?

Bevor Sie anfangen, dieses Buch über Verhandlungsführung zu lesen, lassen Sie uns ein paar grundlegende Begriffe klären: Wann sprechen wir überhaupt von einer Verhandlung? Ist jedes Gespräch, jede Diskussion, jede Besprechung automatisch auch immer gleich eine Verhandlung? Wie



lässt sich der Erfolg einer Verhandlung messen und was sind die schlimmsten Fehler, die beim Verhandeln auftauchen können?

Wir sprechen im klassischen Sinne von »Verhandeln«, wenn Personen beziehungsweise Parteien unterschiedliche Interessen haben und miteinander kommunizieren, um zu einer Einigung zu kommen.

Dazu sind bestimmte Bedingungen nötig:

- wechselseitige Abhängigkeit
- Interessenkonflikt
- ungefähr gleiche Machtverhältnisse
- eine Übereinkunft wird als Ziel der Verhandlung gesehen

CASE STUDY: SPEEDY GONZALES



CASE STUDY

Carlos Gonzales eilt sein Ruf voraus. Er ist als harter Verhandler bekannt. Er ist der neue Einkaufschef eines großen Automobilkonzerns und vereinbart einen Verhandlungstermin mit einem wichtigen, allerdings finanziell angeschlagenen Zulieferer. Ziel der Verhandlung ist es, die Konditionen für einen zukünftigen Großauftrag zu verhandeln. Mit dem Zulieferer besteht seit vielen Jahren eine intensive Geschäftsbeziehung. Carlos Gonzales hat den Zulieferer zu sich ins Haus bestellt. Die Gäste warten. Mit 20 Minuten Verspätung erscheint Señor Gonzales, in seiner Hand einen Scheck. Er zückt seinen Montblanc-Füller, schreibt eine Zahl auf den Scheck, legt diesen verdeckt auf den Tisch, steht auf, fixiert seinen Verhandlungspartner und sagt: »Sie haben bis morgen Zeit sich zu überlegen, ob Sie unser Angebot annehmen.« Er dreht sich um und verlässt ruhig und gelassen sowie erhobenen Hauptes den Raum.

► AUFGABE

Überlegen Sie, ob es sich hier um eine Verhandlung nach unserer Definition handelt?

► REFLEXION

Analysieren wir die in der Case Study beschriebene Situation, so werden Sie schnell sagen: »Nein!« Natürlich handelt es sich hier nicht um eine Verhandlung im klassischen Sinne. Die Frage nach der wechselseitigen Abhängigkeit können wir dabei nicht beantworten. Wir wissen nicht, ob der Zulieferer weitere Kunden hat beziehungsweise Señor Gonzales weitere Zulieferer. Die Frage nach dem Interessenkonflikt lässt sich eindeutig mit »Ja« beantworten. Beide Seiten haben etwas, was der andere braucht (Produkt / Dienstleistung versus Auftrag).

Die Frage nach den ungefähr gleichen Machtverhältnissen können wir dagegen eindeutig mit »Nein« beantworten. Der Einkaufschef eines großen Automobilkonzerns ist in der mächtigeren Position als der angeschlagene Zulieferer. Diese Machtposition nutzt er zu seinen Gunsten aus. In diesem Fall sprechen wir von der »Friss-oder-stirb-Strategie«. Es handelt sich also eindeutig um ein Diktat der Bedingungen und nicht um ein Geben und Nehmen zum wechselseitigen Nutzen.

Den Wunsch nach einer Übereinkunft als potenzielles Ziel scheint es zu geben, ansonsten wären beide Parteien nicht zu dem Termin erschienen. Als Fazit können wir festhalten, dass es sich nicht bei jedem Gespräch mit konträren Interessen auch immer um eine klassische Verhandlung handelt.

Wie kann man den Erfolg einer Verhandlung messen?

Im Folgenden wird gezeigt, welche Faktoren darüber entscheiden, ob eine Verhandlung erfolgreich ist oder nicht.

CASE STUDY: SKISTATION EDELWEISS

Sie leben im Süden Münchens; es ist Mitte Februar, ein sonniger Samstag, es hat frisch geschneit – 20 Zentimeter Pulverschnee. Sie sind begeisterter Skifahrer und planen ganz spontan mit Ihrer Freundin einen Tag am Brauneck in den bayerischen Alpen auf der Piste zu verbringen. Da Sie beide Langschläfer sind, reicht es Ihnen, wenn Sie einen halben Tag fahren. Jetzt stehen Sie um Punkt 12 Uhr an der Skistation »Edelweiß«. Auf der Informationstafel steht, dass eine Tageskarte (gültig von 8 bis 17 Uhr) 36 Euro kostet, eine Halbtageskarte (gültig von 13 bis 17 Uhr) 21 Euro. Und plötzlich werden Sie von einem Skifahrer angesprochen, ob Sie ihm seine übertragbare Tageskarte abkaufen wollen.

► AUFGABE

Spielen Sie das Verhandlungsgespräch zum Kartenkauf für sich oder mit einem »echten« Gesprächspartner durch. Zu welchem Ergebnis sind Sie gekommen? Sind Sie zufrieden mit dem Ergebnis? Ist Ihr Verhandlungspartner ebenfalls mit dem Ergebnis einverstanden? Welche Kriterien ziehen Sie heran, um Ihr Verhandlungsergebnis zu messen?



CASE STUDY



CASE STUDY

► REFLEXION

- Zählt für Sie die gewonnene Stunde von 12 bis 13 Uhr, die Sie zusätzlich fahren können?
- Sind Sie froh um jeden Euro, den Sie weniger zahlen, als für die Halbtageskarte?
- Ist Ihnen wichtig, dass Sie so schnell wie möglich loskommen, und das ist es Ihnen sogar wert, mehr als für die Halbtageskarte zu bezahlen?
- Finden Sie den Verkäufer so charmant, dass Sie sich mit ihm auf der Piste zu einer Brotzeit treffen, und der Preis ist Ihnen dabei ziemlich egal?
- Versuchen Sie die mathematisch gerechteste Lösung zu finden, indem Sie den Preis / Stunde ausgerechnet haben?

Es gibt nicht die *eine* richtige Lösung, sondern *das* perfekte persönliche Ergebnis.

Die Qualität der Verhandlung bemisst sich nach:

- ihrer Effektivität (Qualität des Resultats)
- ihrer Effizienz (Zeitökonomie)
- dem Verhandlungsklima (Qualität der Beziehung)

Ein gutes Verhandlungsergebnis ist:

- klar – eindeutig in der Auslegung
- realisierbar – kein Luftschloss
- fair – niemand wird übers Ohr gehauen
- nützlich für die beteiligten Parteien – basierend auf dem Win-Win-Prinzip
- nachhaltig – es wird von beiden Seiten getragen

Bei einmaligen Verhandlungen wie der beim Kauf der Skikarte (siehe Case Study) wird Ihnen der Preis wichtiger sein, als die Qualität der Beziehung zum Verhandlungspartner. In den meisten beruflichen Situationen allerdings heißt es: »Man sieht sich immer zwei Mal im Leben.« Wann immer

Sie also länger und öfter mit jemanden Verhandeln, lohnt es sich, den kooperativen Stil anzuwenden und nach dem Harvard-Konzept vorzugehen. Wir werden in diesem Buch beide Stile beleuchten. Den kooperativen und den kompetitiven Verhandlungsstil. Beide Stile sind im echten Leben existent. Ein guter Verhandelnder beherrscht beide.

SELF-ASSESSMENT 1.2

Nele Nelson ist in die Oper eingeladen. Zu ihrem traumhaften Abendkleid braucht sie die passenden High-Heels. Sie entdeckt ihr Wunschpaar, silberne Riemchensandalen, im angesagtesten Fashion-Laden der Stadt. 240 Euro soll das Paar kosten. Da sie ihr Budget schon beim Abendkleid ausgereizt hat, heißt es verhandeln!

NELE: »Ich hätte diese Schuhe gerne. Entschuldigung, aber ist bei dem Preis eventuell noch ein kleiner Nachlass drin?«

...

NELE: »Klasse die Schuhe. Für 180 Euro nehme ich sie mit!

...

NELE: »Also Ihre Preise hier sind wirklich total überhöht. Entweder Sie machen mir einen vernünftigen Preis oder ich kaufe beim Schuh-Discounter.«

...

NELE: »Nächsten Monat brauche ich noch neue Winterstiefel. Wie viel Nachlass bekomme ich bei Ihnen, wenn ich jetzt gleich beide Paare mitnehme?«

...

► MIT WELCHEM EINSTIEGSSATZ WÜRDEN SIE AN NELES STELLE DIE VERHANDLUNG BEGINNEN?

Lesen Sie am Ende des Kapitels die Expertenmeinung.



SELF-ASSESSMENT

Die größten Fehler, die man beim Verhandeln begehen kann

Interessanterweise gibt es typische Merkmale, die Verhandlungssituationen häufig zum Scheitern bringen. Sicher haben Sie schon die eine oder andere Situation erlebt, in der Verhandlungen gescheitert sind. Haken Sie die Punkte in der folgenden Praxisübung ab, wenn Sie sie kennen:



PRAXIS- ÜBUNG

■ **Druck auf den Schwächeren ausüben**

Solange einer der Partner dem Anderen überlegen ist, neigt er in der Regel dazu, das bewusst oder unbewusst auszunutzen.

■ **Fehlende Flexibilität**

Ändert sich die Situation, sind die Beteiligten nur schwer in der Lage, sich dieser Situation anzupassen.

■ **Verbissenheit**

Je mehr ein Verhandlungspartner darauf angewiesen ist, sein Ziel zu erreichen, desto eher wird er unbedacht reagieren, desto größer ist das Risiko aggressiver Reaktionen, die eine gute Strategie zwischen Partnern, die sich auf Augenhöhe begegnen, verhindern.

■ **Eskalation**

Druck erzeugt Gegendruck; es entsteht eine Eskalationsspirale, aus der die Verhandelnden oft nicht alleine herauskommen.

■ **Nachgiebigkeit**

Aus Angst vor Konflikten sind Verhandlungspartner oft zu defensiv und gefügig; sie machen Zugeständnisse ohne etwas dafür zu erhalten.

■ **Unangemessene Vorbereitung**

Der strategische Aufwand steht oft in keinem sinnvollen Verhältnis zum Wert des Ziels.

Die drei Dimensionen des Verhandeln

Der Begriff der 3D-Verhandlung wurde von David A. Lax und James K. Sebenius geprägt. David A. Lax kommt von der *Harvard Business School*, war davor Investmentbanker und leitet heute gemeinsam mit James K. Sebenius das Beratungsunternehmen LaxSebenius LLC, das sich auf Verhandlung coaching spezialisiert hat. 20 Jahre Verhandlungserfahrung flossen in das von ihnen entwickelte 3D-Konzept ein.

Das 3D-Modell besagt, dass es drei Dimensionen des effektiven Verhandeln gibt. Erfolgreiche Verhandeln stecken viel Energie in die dritte Ebene, die oft von althergebrachten Verhandlungsschulen vernachlässigt wird. Die umfangreichen Erfahrungen von LaxSebenius LLC als Berater bei Fusionierungen, in der Beschaffung, im pharmazeutischen Bereich, bei diplomatischen Verhandlungen und Verhandlungen mit Gewerkschaften hat die Wirksamkeit des 3D-Ansatzes unterstrichen.

Die drei Dimensionen sind:

- die eigentliche Verhandlung am Tisch: der Prozess
- das Verhandeln am Zeichenbrett: die Inhalte skizzieren
- Vorverhandlungen führen: Handlungsspielräume ausloten

Erste Dimension

Wenn die meisten Menschen an Verhandeln denken, dann denken sie an den eigentlichen Verhandlungsprozess. Dabei spielen Aspekte wie die Kommunikation, das Verhalten, die Körpersprache und die Verhandlungstaktik eine große Rolle. In diesem Buch werden Sie Informationen zu diesen Themen finden (Kapitel 2, 3 und 4); sie gehören definitiv zum Verhandeln dazu. Sie repräsentieren jedoch nur eine von drei Dimensionen. Diese Ebene ist manchmal sogar weniger bedeutend hinsichtlich des Einflusses auf das Ergebnis, als die anderen beiden Dimensionen. Sogar erfahrene Verhandeln sind oft gut geschult in der ersten Dimension und schwächer in den beiden unten aufgeführten Dimensionen.

Zweite Dimension

Viele Bücher über Verhandlungsführung propagieren den »Win-Win«-Ansatz. Sie leiten Verhandelnde an, kreative Lösungen zu entwickeln, von denen beide Seiten profitieren. Wir werden diesen hilfreichen Ansatz genauer unter die Lupe nehmen und Ihnen in diesem Buch im Kapitel 7 statt genereller Hinweise konkrete Handlungsanweisungen an die Hand geben. Verhandelnde werden Vorschläge entwickeln können, die sie selbst wenig kosten und der Gegenseite viel bringen.

Dritte Dimension

Die Chancen beim Verhandeln zu verbessern, bedeutet oft schon vor der eigentlichen Verhandlung, die Rahmenbedingungen zu verbessern oder die Handlungsspielräume zu erweitern. So kann die von Ihnen vorgeschlagene Lösung für die Gegenseite attraktiver sein als deren Ausstiegsszenario. Hinter dem interaktiven Prozess (Erste Dimension) und den Inhalten (Zweite Dimension) bedeutet die Dritte Dimension die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt an den Verhandlungstisch zu bekommen und dort die richtigen Themen zu verhandeln sowie die richtigen Ausstiegsszenarien zu präsentieren. Diese dritte Dimension ist strategischer als die anderen beiden. Sehr erfolgreiche Verhandelnde investieren sehr viel mehr Energie in diese Dimension. Im Kapitel 2 werden Sie Informationen zu dieser Dimension erhalten.

Dimension	Kernpunkte	Ort	Fokus	Ziele
Erste Dimension	Strategie und Taktik	»am Tisch«	auf beteiligte Personen, auf den Prozess	Verhandlungstechnik verbessern, Vertrauen aufbauen, unfairen Tricks begegnen

Dimension	Kernpunkte	Ort	Fokus	Ziele
Zweite Dimension	Design der Verhandlung (Vorplanung)	»am Zeichenbrett«	auf Werte, Inhalte und Ergebnisse	Übereinkünfte zum beidseitigen Nutzen entwickeln, nachhaltigere Lösungen entwickeln
Dritte Dimension	Vorverhandlung, Feinplanung	»abseits des Tisches«	auf größeres Gesamtkonzept	Handlungsspielraum bestmöglich vorbereiten, Vorgespräche führen

Ein aktuelles Beispiel: Barack Obama bereitet Gesundheitsreform vor

US-Präsident Obamas Plan zur Gesundheitsreform ist auf Basis des 3D-Negotiation-Ansatzes vorbereitet worden. Auch wenn man nicht genau weiß, ob Barack Obama persönlich das Buch von Lax und Sebenius gelesen hat, so ist auf jeden Fall aber die Gesundheitsbehörde, die das Reformpaket entwickelt hat, mit dem Konzept vertraut. Am 17. Juni 2009 erhielt ich folgende E-Mail vom *Program on Negotiation* aus Harvard:

»Das erste Geheimnis von »3D-Negotiation« ist es, den Tisch vorzubereiten – das bedeutet, die richtigen Bedingungen für einen Erfolg zu schaffen, bevor überhaupt mit der Verhandlung begonnen wird. Der Präsident hat Monate damit verbracht, den Tisch vorzubereiten – zuerst wurde jede erdenkliche interessierte Partei zu Diskussionsrunden eingeladen, dann wurden erste Ideen festgehalten, denen alle zustimmen konnten, wie das Automatisieren der Gesundheitsdaten und die Verstärkung präventivmedizinischer Maßnahmen.

Anschließend wurde in der richtigen Reihenfolge vorgegangen. Nachdem die Parteien miteinander ins Gespräch und in gute Stimmung gebracht worden waren, übergab der Präsident den Ball, den er ins Spiel gebracht hatte, dem Kongress. Der Kongress tat, was ein Kongress zu tun hat. Er spielte den Ball hin und her, während der Präsident von der Zuschauertribüne herab ab und zu nickte und ein Lächeln der Zustimmung gab.

Wir sind kurz davor, das Endstadium einer klassischen 3D-Verhandlung zu erreichen, wo Verhandeln sicherstellen, dass die Diskussion auf die richtigen Themen fokussiert ist und die richtigen Interessen verfolgt werden. So trat der Präsident zum Beispiel vor die American Medical Association, einen der wichtigsten Interessenvertreter, und teilte ihnen mit, dass er jetzt offener gegenüber einer Kontrolle von Gerichtsprozessen ist, die ärztliche Fehler verfolgen, solange die Mediziner ihn weiterhin unterstützen.

Wird der Präsident unsere 3D-Strategie weiter verfolgen? So könnte es aussehen: Er wird sicherstellen, dass er am richtigen Tisch verhandelt – an dem Ort, an dem sein gewünschtes Ergebnis verabschiedet werden kann, dem Kongress. Und er wird zeigen, dass er den Tisch wechseln kann, wenn die Dinge aus dem Ruder laufen, und er wird dann vielleicht vor das Fernsehen treten und zum amerikanischen Volk sprechen. Der Präsident wird die Konsequenzen kennen, die es nach sich zieht, wenn er die Verhandlungen abbricht, und die anderen Parteien werden wissen, dass er nicht blufft.«

AUFLÖSUNG DER SELF-ASSESSMENTS

► SELF-ASSESSMENT 1.1

VERKÄUFER: ...

NIELS: »Ganz schön teuer. Wie sieht es denn mit einem Preisnachlass aus?« (Der Kommentar »Ganz schön teuer« ist geschickt. Er wirkt so, als überlege Niels noch, ob er das Gerät kaufen will oder nicht. Nach dem Preisnachlass fragt Niels offen – das ist okay. Alternativ hätte er nach einem konkreten Preisnachlass fragen können.)

VERKÄUFER: ...

NIELS: »Ich habe doch erst vor einem Monat eine neue Waschmaschine und einen neuen Herd bei Ihnen gekauft. Ich finde, dass mir da ein ordentlicher Rabatt zusteht.« (Niels verweist auf vorhergehende Einkäufe und baut damit beim Verkäufer Druck auf, ihm einen Nachlass einzuräumen, um ihn als treuen und umsatzstarken Kunden zu behalten.)

VERKÄUFER: ...

NIELS: »Das glaub ich nicht! Also hören Sie mal, Sie können jetzt ein gutes Geschäft mit mir machen, oder wollen Sie, dass ich die Docking Station im Internet bestelle?« (Der Verkäufer, der sich leider auf starre Vorgaben bezieht, irritiert Niels. Hätte Niels genau beobachtet, wäre ihm beim Verweisen des Verkäufers auf das Schild aufgefallen, dass dieser nicht der richtige Ansprechpartner ist. So fühlt sich Niels gezwungen, härtere Geschütze aufzufahren und mit dem Internetkauf zu drohen. Leider erfolglos.)

VERKÄUFER: ...



SELF-ASSESSMENTS

AUFLÖSUNG DER SELF-ASSESSMENTS



SELF-ASSESSMENTS

► SELF-ASSESSMENT 1.2

Antwort 1:

Hier geht Nele sehr zaghaft vor. Sie zeigt ihre Kaufwilligkeit eindeutig und kombiniert sie mit einer schüchternen, zaghaften Frage. Vermutlich wird der Verkäufer mit »Leider, kann ich Ihnen keinen Nachlass geben« antworten und Nele wird die Schuhe trotzdem nehmen. Sie agiert von Anfang an zu nachgiebig.

Antwort 2:

Hier antwortet Nele sehr forsch. Sie gibt den Preis klar vor. Das Risiko liegt darin, dass es keinen oder einen sehr geringen Verhandlungsspielraum gibt. Nele muss sich im Vorfeld überlegen, was sie tun kann, um glaubwürdig zu wirken, wenn der Verkäufer nicht mitzieht.

Antwort 3:

Hier provoziert Nele durch Übertreibung (»total überhöht«). Sie kombiniert ihren Angriff mit einer Drohung. Vermutlich wird der Verkäufer darauf emotional reagieren: »Dann kaufen Sie die Schuhe doch wo anders. Diesen Ton brauche ich mir nicht gefallen zu lassen.«

Antwort 4:

Hier reagiert Nele rational. Sie weiß, dass Menge ein starkes Argument ist und das Geschäft ebenfalls davon profitiert, wenn sie zwei Paar Schuhe kauft. Damit wird der Anreiz, ihr Nachlass zu gewähren, größer. Beide Seiten werden hier profitieren. Die Verhandlung kann beginnen!

ZUSAMMENFASSUNG: WIE SIE LERNEN, BESSER ZU VERHANDELN

► Wann sprechen wir von einer Verhandlung?

- wenn eine wechselseitige Abhängigkeit der Parteien vorliegt
- wenn ein Interessenkonflikt besteht
- wenn ungefähr gleiche Machtverhältnisse existieren
- wenn eine Übereinkunft als Ziel der Verhandlung gesehen wird



ZUSAMMEN-
FASSUNG

► Mit welchen drei Faktoren wird die Qualität der Verhandlung gemessen?

- Effektivität des Ergebnisses (Qualität des Resultats)
- Effizienz des Verhandlungsprozesses (Zeitökonomie)
- Verhandlungsklima unter den Beteiligten (Qualität der Beziehung)

► Welche Kriterien gelten für ein gutes Verhandlungsergebnis?

Ein gutes Verhandlungsergebnis ist:

- klar – also eindeutig in der Auslegung
- realisierbar – also kein Luftschloss
- fair – also niemand wird übers Ohr gehauen
- nützlich für die beteiligten Parteien – also basierend auf dem Win-Win-Prinzip
- nachhaltig – also es wird von beiden Seiten getragen

► Warum handelt dieses Buch vom Harvard-Konzept?

Wissenschaftler der renommierten US-amerikanischen *Harvard University* haben hierzu ein pragmatisches und seit vielen Jahren bewährtes Konzept entwickelt: das Harvard-Konzept. Es versteht sich als ein Modell des rationalen Verhandeln und ist unter dem Titel »*Getting to Yes. Negotiating an Agreement Without Giving In*« 1981 erschienen. Die Autoren Roger Fisher, William Ury und später auch Bruce Patton veröffentlichten damit das heute weltweit bekannte Standardwerk des rationalen, sachgerechten Verhandeln. Der Bestseller ist in über 20 Sprachen übersetzt und mehr als 2 Millionen Mal verkauft.