

Jeannette Philipp & Christian Stadler



**WIE
VER-
HANDLE
ICH?**

Fallanalyse
Grundlagen
Übungen

Weitere aktuelle vdf-Publikationen
finden Sie in unserem **Webshop:**

vdf.ch

- › Bauwesen
- › Naturwissenschaften,
Umwelt und Technik
- › Informatik, Wirtschafts-
informatik und Mathematik
- › Wirtschaft
- › Geistes- und Sozialwissen-
schaften, Interdisziplinäres,
Militärwissenschaft,
Politik, Recht

Gerne informieren wir Sie regelmässig per
E-Mail über unsere Neuerscheinungen.

Newsletter abonnieren

[Anmeldung auf vdf.ch](#)



Jeannette Philipp & Christian Stadler

WIE VERHANDLE ICH ?

Fallanalyse
Grundlagen
Übungen

v/dlf

vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gestaltung: Manuel Gächter, Oberegg

ISBN 978-3-7281-3580-3 (Printversion)

ISBN 978-3-7281-3964-1 (E-Book)

ISBN 978-3-7281-3965-8 (E-Pub)

DOI-Nr. 10.3218/3965-8

TEIL 1:

9 EINLEITUNG

TEIL 2:

15 CASE

- 17 2.1 Riesenposter
- 18 2.2 Ausgangslage «Case»
- 19 2.3 Eine typische Verhandlung
- 21 2.4 Eine erste Reflexion des Falls
- 24 2.5 Analyse
- 24 2.5.1 Analyse I: Beziehung
- 28 2.5.2 Analyse II: Fragen
- 29 2.5.3 Analyse III: Preiskampf
- 31 2.5.4 Analyse IV: Argumentation
- 33 2.5.5 Analyse V: Aktives Zuhören

TEIL 3:

35 GRUNDLAGEN DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG

- 37 3.1 Einleitung
- 39 3.2 Rationale Ebene
- 39 3.2.1 Verhandlungsrahmen
- 41 3.2.2 Interessen herausfinden
- 43 3.2.3 Optionen bzw. Lösungsmöglichkeiten entwickeln
- 46 3.2.4 Den Verhandlungspartner überzeugen
- 47 3.3 Emotionale Ebene
- 47 3.4 Ziel

TEIL 4:

51 UMSETZUNG

53 4.1 Beziehungsebene
53 4.1.1 Vertiefung
57 4.1.2 Aufgaben
61 4.2 Argumentation
61 4.2.1 Vertiefung
69 4.2.2 Aufgaben
77 4.3 Taktiken
77 4.3.1 Vertiefung
81 4.3.2 Aufgaben
88 4.4 Fragetechniken
88 4.4.1 Vertiefung
89 4.4.2 Aufgaben

TEIL 5:

95 FAZIT UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

TEIL 1:

EINLEITUNG

— Sobald ich etwas will, aber mein Gegenüber ein anderes Interesse verfolgt als ich, bin ich gefordert zu verhandeln. Mit solchen Situationen bin ich täglich im beruflichen wie auch im privaten Kontext konfrontiert. Fälschlicherweise wird oft davon ausgegangen, dass immer ein Konflikt vorhanden sein muss, um vom Verhandeln zu sprechen. Natürlich gibt es Formen der Vertragsverhandlung, Gehaltsverhandlung oder Friedensverhandlung, bei denen eine Konfliktsituation der Ausgangspunkt für die Aufnahme eines Verhandlungsgesprächs ist. Aber auch in Situationen, in denen der andere nicht gewillt ist, meiner Forderung nachzukommen, sich meiner Meinung anzuschliessen etc., braucht es Verhandlungsgeschick.

Wir verhandeln z. B. mit dem Partner über die Organisation des gemeinsamen Zusammenlebens oder mit dem Nachbarn über eine angemessene Zimmerlautstärke. Im beruflichen Kontext ist man weit häufiger in Verhandlungssituationen. Für viele besteht der Arbeitstag aus einer Vielzahl von grossen und kleinen Verhandlungen: mit dem Kunden über den Liefertermin, mit dem Lieferanten über die Qualität eines Produkts, mit dem Arbeitskollegen über die Arbeitsaufteilung, mit dem Vorgesetzten über die Details des Arbeitsauftrags usw. Genug also, um an dem eigenen Verhandlungsgeschick zu arbeiten bzw. die Besonderheiten des eigenen Verhandlungsstils kennenzulernen. Der Verhandlungsstil ist auf individuelle Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften zurückzuführen. Ausserdem spielt dabei auch die soziale und kulturelle Prägung eine Rolle.

Häufig besteht das Verhandlungsziel darin, das Maximum herauszuholen, d. h. den eigenen Vorteil auf jeden Fall im Auge zu behalten: Bloss nicht nachgeben und wenn, dann nur so weit, dass man nicht zu viel von sich preisgibt. Grundsätzlich ist das auch eine logische und natürliche Sichtweise. Nur leider erreicht man damit häufig nicht das zufriedenstellendste

bzw. beste Ergebnis. Denn was häufig bei Verhandlungen außer Acht gelassen wird, ist die Tatsache, dass der andere das gleiche Ziel hat, nämlich nicht zu viel von sich preiszugeben. Und ein weiterer wichtiger Punkt: Es ist sehr entscheidend, wie für meinen Verhandlungspartner die Verhandlung ausgeht. Was passiert, wenn mein Verhandlungspartner als Verlierer aus der Verhandlung geht? In der Regel stehen wir zu unserem Verhandlungspartner in einer neutralen bis positiven Beziehung. Diese zu erhalten, kann oder muss sogar eines unserer Ziele in der Verhandlung sein. Gefährlich wird es dann, wenn mein Verhandlungspartner unzufrieden aus der Verhandlung geht oder womöglich das Gefühl hat, übervorteilt worden zu sein. Warum ist die Beziehungsebene so wichtig? Man muss sich vom Gedanken lösen, dass eine Verhandlung mit dem Vertragsabschluss bzw. der geschlossenen Übereinkunft endet. Erst wenn die zu erbringenden Leistungen tatsächlich erbracht wurden, kann man von einem Abschluss sprechen. Genau dort entsteht das Problem, nämlich dann, wenn eine Verhandlung für einen der Verhandlungspartner alles andere als zufriedenstellend verlaufen ist. Weshalb soll er den Vertrag dann vollumfänglich erfüllen? In den seltensten Fällen haben wir bei Verhandlungen die Möglichkeit, Sanktionen wie etwa Vertragsstrafen einzusetzen. Unabhängig davon hilft uns in manchen Fällen — z.B. bei einer nicht eintreffenden Lieferung — eine Vertragsstrafe wenig, weil unsere Verpflichtungen einem anderen Vertragspartner gegenüber womöglich in Gefahr geraten. Vielleicht will mein Verhandlungspartner aber auch Nachverhandlungen führen, was sehr zeit- und damit kostenintensiv sein kann. Oder aber, er ist nicht mehr gewillt, mit mir zusammenzuarbeiten. Auch das kann mittel- und langfristig zu einem Problem werden. Es muss also eines der obersten Ziele bei einer Verhandlung sein, das Beziehungsverhältnis mit dem Ver-