

## „Wie kann ich den Kuchen vergrößern?“

### **Jutta Portner über Verhandlungsstrategien, Kooperation statt Wettbewerb, nachgiebige Frauen und echte Win-Win-Situationen**

Es gibt sie auf der Weltbühne, aber auch im ganz normalen Alltag. Verhandlungen gehören zum Leben dazu. Dass es dabei nicht ums Gewinnen geht, sondern um Lösungen, die für beide Seiten einen Gewinn darstellen, ist die Philosophie des Harvard-Konzeptes. Jutta Portner erklärt sie, wie Sie wirkliche Win-Win-Situationen verhandeln.

#### **Frau Portner, Ihr aktuelles Buch heißt „Besser verhandeln“. Wird hierzulande so schlecht verhandelt?**

Nein, das glaube ich nicht. Aber die meisten Menschen verhandeln intuitiv und machen sich wenig Gedanken darüber, wie sie eigentlich verhandeln.

#### **Mit welcher Konsequenz?**

Es entsteht relativ schnell so ein Basarverhandeln, wir nennen es auch den Verhandlungstanz.

#### **In dem es doch um das häufig Zentrale geht, den Preis ...**

Es ist fatal in Verhandlungen, dass Parteien viel zu früh über den Preis reden. Dann ist es nämlich nicht mehr möglich zu schauen: Worüber reden wir eigentlich? Was will ich wirklich? Was sind unsere Interessen?

#### **Wenn Sie eine Kundenanfrage bekommen, fragt dieser doch vermutlich auch zunächst: Was kostet das bei Ihnen? Stimmt. Er fragt: Wie hoch ist Ihr Tagessatz?**

#### **Würden Sie mit Ihrem Preis antworten, sagt er vielleicht: Ist zu teuer und das Gespräch ist beendet. Also nennen Sie Ihren Preis erst mal nicht?**

Genau. Ich antworte: Das richtet sich ganz nach Ihrem konkreten Bedarf. Darüber sollten wir zunächst sprechen. Es wäre doch schade, wenn der Kunde auflegt, weil er noch nicht weiß, was er bekommen könnte. Und ich weiß noch nicht, wie viele Trainingstage er will, so dass ich eine Kalkulationsgrundlage habe. Vielleicht würde er auch mit einer Juniorberaterin arbeiten, weil seine Mitarbeiter Berufsanfänger sind. In positionalen Verhandlungen können viele Möglichkeiten gar nicht erst entstehen.

#### **Ist es also falsch, mit einem klaren Ziel in eine Verhandlung zu gehen? Sie schreiben in Ihrem Buch: Sammeln Sie erst Optionen und entscheiden Sie dann.**

Sein Ziel zu kennen heißt: Ich weiß, welche Interessen ich habe und wo meine Grenzen liegen. Seine Optionen zu kennen: Ich bin nicht festgelegt auf nur einen Weg, sondern offen für viele Lösungen.

#### **Nicht jedes Gespräch ist eine Verhandlung. Woran erkenne ich Letzere?**

Erstens muss es eine wechselseitige Abhängigkeit und einen Interessenkonflikt geben. Zweitens: Beide Seiten müssen das Ziel haben, zu einer Übereinkunft zu kommen. Ein drittes Kriterium ist: Es müssen ungefähr gleiche Machtverhältnisse bestehen, sonst diktiert eine Seite die Bedingungen.

#### **Wenn Kleinunternehmerinnen oder Freiberufler mit großen Unternehmen verhandeln, fühlen sie sich schnell in einer schwächeren Position. Verbunden mit der Angst: Die ziehen mich über den Tisch. Zu Recht?**

Nicht unbedingt. Kleine Unternehmen können in einer guten Position sein, z.B. wenn sie etwas anzubieten haben, wo es wenige Mitbewerber gibt. Monopolisten haben in Verhandlungen eine gute Position, ein solcher kann auch ein kleines Unternehmen sein.

#### **Es ist eher die Haltung, mit der ich in eine Verhandlung gehe?**

Ja, ich kenne das gut aus Trainingserfahrungen: Häufig fühlen sich kleine Unternehmen unterlegen, weil sie wenig Erfahrung mit starken Verhandlungspartnern haben. Gerade Frauen erleben sich oft als schwächere Verhandlungspartner.

#### **Warum?**

Frauen sind von ihrem Verhandlungsstil oft nachgiebiger als Männer. Sie haben oft weniger Freude am harten Wettbewerb, am Sich durchsetzen müssen.

**Dann sind sie ja wie geschaffen für das Harvard-Konzept, das Sie in Ihrem Buch vorstellen!**

*(lacht)* Ja, das stimmt.

**Sind deshalb die Protagonistinnen in den Beispielszenen Ihres Buches weiblich? Fleur, die Teamleiterin, und ihre Mitarbeiterin Nele, die Junior-Beraterin?**

Die Teilnehmer meiner Trainings sind meist männlich. Es war mir ein Anliegen, dass sich in meinem Buch auch Frauen aus der normalen Perspektive einer Berufstätigen, - hier über die weiblichen Protagonistinnen, wiederfinden. Allerdings gab es darüber Diskussionen im Verlag und die Frage: Können Leser sich mit diesen Protagonistinnen identifizieren?

**Können sie?**

Ich denke schon. Und sie finden, wenn sie männliche Identifikationsfiguren brauchen, auch zahlreiche gute Beispiele. Neles Freund etwa, Fleurs Mann, der Unternehmer ist ....

**Sie haben gesagt, Frauen seien nachgiebiger. Im Harvard-Konzept heißt es: Verhandeln heißt nicht gewinnen. Was heißt es dann?**

Erfolgreich verhandeln heißt, ein Ergebnis zu erzielen, dass für beide Seiten zufriedenstellend ist. Stellen Sie sich die Verhandlungsmasse wie einen Kuchen vor: Im kompetitiven Verhandeln will jeder das größte Stück. Im kooperativen Verhandeln geht es darum, den Kuchen größer zu machen.

**Das ist aber schwer, wenn mir jemand gegenüber sitzt, der das größte Stück haben will ...**

Eine kooperative Verhandlung braucht eine vertrauensvolle Atmosphäre. Aber man kann auch mit dem Wissen um das kooperative Verhandeln einen kompetitiven Verhandlungspartner zu sich herüberziehen.

**Ein Beispiel bitte.**

Sie wollen eine neue Wohnung kaufen und auf jeden Fall hart verhandeln, um den Makler im Preis zu drücken. Also sagen Sie: Ich zahle nur 200.000 Euro, Sie müssen mir im Preis entgegen kommen.

**So könnte der Basarhandel beginnen.**

Genau. Von 250.000 Euro würde der Verkäufer vielleicht 10.000 runter gehen. Der Käufer erwartet aber 40.000. Dann treffen sie sich vielleicht bei einem Preis von 220.000 Euro. Alternativ könnten sie die eigentliche Preisverhandlung aber auch zurückstellen. Der Verkäufer, der kooperativ verhandeln will, hat Möglichkeiten, Sie für eine Kooperation zu begeistern: Sie sind vielleicht interessiert an einer Garage in Innenstadtbereich ...

**Der Kuchen wird größer.**

Das setzt aber auch voraus, dass Sie im Gegenzug vielleicht bereit sind, ihn zu beauftragen, Ihre Büroräume zu suchen. Der Verkäufer könnte erkennen, dass Sie an seiner Dienstleistung auch weiterhin interessiert sind. Und Sie erkennen, was er Ihnen längerfristig bieten könnte. Erst wenn Sie darüber ins Gespräch kommen und sich bewusst machen: Was sind unsere Interessen?, dann erkennen Sie den Mehrwert und wissen: Über den Preis werden wir uns schon einig.

**Verhandeln heißt also nicht, einen Kompromiss zu finden? Das Wort kommt in Ihrem Buch gar nicht vor.**

Ein Kompromiss ist eher das Merkmal des kompetitiven positionalen Verhandeln. Bei einem Kompromiss trifft man sich in der Mitte, das ist für beide Seiten keine absolut zufriedenstellende Lösung. Genau in der Mitte ist kein Win-Win. Und die Gefahr besteht, dass ich gar nicht auf die Idee komme, die Lösungen darüberhinaus zu entwickeln. Nach Harvard geht es darum, eine gemeinsame Lösung zu finden. Womöglich eine bessere Lösung als die, die ich vorher im Kopf hatte. Dann können beide gewinnen.

**Wann haben Sie zuletzt erfolgreich verhandelt?**

*(lacht)* Ich bin gerade mitten drin, mit dem GABAL-Verlag über mein zweites Buch zu verhandeln.

*Interview: Andrea Blome, existenzielle 8/2010*

**Jutta Portner** ist seit fast 20 Jahren freie Trainerin in Unternehmen und Organisationen. Sie ist Gründerin und Inhaberin des Trainingsunternehmens „C-to:be The Coaching Company“. Jutta Portner ist Mutter von drei Söhnen und lebt im bayerischen Icking. Studiert hat sie Germanistik und Theaterwissenschaften, über Rhetorik-Seminare fand sie den Weg ins Trainingsgeschäft.

Das Harvard-Konzept vermittelt sie in Workshops, Vorträgen und Training und in ihrem neuen Buch „Besser verhandeln“ (GABAL Verlag). Zu dem Buch ist auch die Produktion eines Films in Planung. „Es gibt wenig hochwertige Filme in der Weiterbildung, die Spielfilmqualität haben“, sagt Jutta Portner. Als Regisseurin tritt sie hier, trotz Theatervergangenheit, allerdings nicht auf. „Das überlasse ich den Profis aus dem Filmgeschäft.“ Geplant ist bereits ein zweites Buch zum Harvard-Konzept „Besser international verhandeln“.