



Flexibel verhandeln

Die vier Fälle der Nego-Strategie

Jutta Portner
GABAL Verlag © 2017
357 Seiten

Bewertung

8 ⁹ Umsetzbarkeit
⁷ Innovationsgrad
⁹ Stil

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Jede Phase der Verhandlung erfordert eine andere Methode der Gesprächsführung.
- Ihre Verhandlungsmacht können Sie dann realistisch einschätzen, wenn Sie Ihre eigene beste Alternative und die Ihres Gegners kennen.
- Wenn Sie den roten Faden des Verhandlungsprozesses kennen, können Sie das Gespräch leichter steuern.
- Bewerten Sie andere Meinungen nicht als falsch, nur als anders.
- Ihr Verhandlungsergebnis ist nur dann gut, wenn es besser als Ihre beste Alternative ist.
- Wenn Sie bei einem aufbrausenden Gesprächspartner freundlich bleiben, irritieren Sie ihn und bringen ihn wieder auf den Boden.
- Sie schützen sich vor Lügen, indem Sie sich als gut vorbereitet präsentieren.
- Betrachten Sie die Verhandlung wie ein Spiel mit Spielgegenstand, Spielfeld und Mitspielern.
- Kalkulieren Sie in Ihre Entscheidung immer die mögliche Reaktion Ihres Gesprächspartners ein.
- Mit einem Mehrwert erhöhen Sie die Attraktivität Ihres Angebots.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) wie Sie eine Verhandlung vorbereiten, 2) welche vier typischen Verhandlungsfälle es gibt und 3) wie Sie aus der Verhandlung ein Spiel machen.

Rezension

Noch immer ist die Auffassung weitverbreitet, man müsse bei Verhandlungen knallhart vorgehen, um seine Interessen durchzusetzen. In der Regel führt das allerdings selten zu langfristigen Partnerschaften und schlimmstenfalls zum Abbruch der Verhandlung. In diesem Buch erfährt der Leser, dass Verhandlungsprofis ganz anders vorgehen: Sie sind weich zur Person, aber hart in der Sache. Dabei navigieren sie sich flexibel durch die unterschiedlichen Phasen der Verhandlung und reagieren gekonnt auf Überraschungen. Die Autorin erklärt anschaulich und lebendig, wie man sich richtig vorbereitet, welche typischen Verhandlungsszenarien es gibt und mit welchen Methoden flexibles Verhandeln glückt. Neben der Theorie führt sie zur Untermauerung ausführlich konkrete Beispiele an und stellt erfolgreiche und professionelle Verhandlungstypen wie Tony Blair oder Silvio Berlusconi und deren Methoden vor. Auch zahlreiche Checklisten und hervorgehobene Tipps lockern den Text auf und zeigen dem eiligen Leser auf einen Blick, was zu tun ist. Damit gehört dieses Buch nicht nur ins Regal jedes Ver- und Einkäufers, sondern auch in deren „Kampfgepäck“ auf dem Weg zur Verhandlung. Ein sehr praxisnaher Ratgeber, findet *getAbstract*.

Zusammenfassung

„Der Verhandlungsprofi wechselt während der Verhandlung flexibel von einer Methode zur anderen.“

„Die professionelle Vorbereitung hilft Ihnen, in der Verhandlung das nötige Fingerspitzengefühl zu haben.“

Verhandlung gründlich vorbereiten

Eine typische Verhandlung besteht aus verschiedenen Phasen, und jede Phase erfordert eine andere Gesprächsführung.

Der Profi ist in der Lage, dabei situationsspezifisch unterschiedliche Methoden einzusetzen. Gute Vorbereitung ist das A und O:

- **Wissen über die Gegenseite:** Je genauer Sie darüber Bescheid wissen, wie Ihr Gegenüber verhandelt, desto besser können Sie reagieren.
- **Verhandlungsziel:** Wenn Sie kein Ziel festsetzen, landet Ihre Verhandlung im Nirgendwo. Was wollen Sie erreichen? Legen Sie Ihr Ziel nach dem Smart-Prinzip fest, also: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Genauso sollten Sie sich auch einen Plan B zurechtlegen. Was wäre die beste Alternative, wenn Sie Ihr Ziel nicht erreichen?
- **Strategie für Zugeständnisse:** Machen Sie zu viele Zugeständnisse, geben Sie zu viel. Sperren Sie sich zu sehr, bricht Ihr Verhandlungspartner das Gespräch vielleicht vorzeitig ab. Legen Sie fest, zu welchen Zugeständnissen Sie bereit sind und zu welchen Sie es absolut nicht sind.
- **Einschätzung Ihrer Verhandlungsmacht:** Um Ihre Verhandlungsposition realistisch einschätzen zu können, sollten Sie Ihre eigene beste Alternative („best alternative to the negotiated agreement“, häufig ist abgekürzt von Batna die Rede) und möglichst auch die Ihres Gesprächspartners kennen. Jedes Verhandlungsergebnis muss besser sein als diese Alternative. Damit fühlen Sie sich weniger abhängig von Ihrem Gesprächspartner und überschätzen sich nicht so leicht. Legen Sie zu diesem Zweck unbedingt auch eine Zone möglicher Verhandlungsergebnisse fest (sie wird auch als Zopa bezeichnet, als „zone of possible agreements“).

„Grundsätzlich ist immer die Partei im Nachteil, die keine oder eine schlechte Alternative hat.“

„Durch zu starkes Vereinfachen sehen wir den Einzelnen nicht mehr und werden weniger tolerant.“

„Verzerrte Aussagen dienen der Konsistenz der eigenen Wahrheiten.“

„Das Harvard-Konzept ist kein weiches Verhandeln, sondern eine prinzipienbasierte Vorgehensweise, die sich am Verhandlungsprozess orientiert und mit Vernunft und Sachlichkeit Ergebnisse erzielt.“

- **Abstimmung im Team:** Verhandeln Sie als Team, sollten Sie die verschiedenen Standpunkte sammeln und eine einheitliche Strategie entwickeln. Legen Sie genau fest, welche Informationen Sie preisgeben, welche Sie für sich behalten und was Sie von Ihrem Gegenüber erfahren wollen.
- **Verhandlungsprozess kennen:** Wenn Sie den roten Faden des klassischen Verhandlungsprozesses kennen, ist es einfacher, das Gespräch zu steuern. Nach der Vorbereitung erfolgt die Ouvertüre mit Small Talk und Begrüßung. Danach erforschen Sie die Interessenlage und entwickeln Lösungen. Anschließend fallen Entscheidungen, gefolgt vom Ausklang der Verhandlung mit Zusammenfassung, Verabschiedung und Small Talk. Nicht zu vergessen ist die Nachbereitung unter anderem mit der Dokumentation.

Was tun bei unethischem Handeln?

Manchmal verhalten sich Verhandlungspartner unethisch. Sie lügen, kämpfen und tricksen. Es kommt aber vor, dass sich der Angreifer oder Lügner seines Verhaltens gar nicht bewusst ist. Häufig führen verschiedene Wertvorstellungen, Stereotype und Vorurteile, Eindrücke Dritter oder die Überschätzung des eigenen Beitrags zu einer verzerrten Wahrheit. Darum sollten Sie sehr aufmerksam sein, wenn Sie einen persönlichen Interessenkonflikt erkennen. Geben Sie die Verhandlung dann lieber in andere Hände. Genauso sollten Sie andere Meinungen und anderes Verhalten einfach als das sehen, was es ist: anders, aber nicht falsch. Vorurteile vernebeln den Blick und blockieren die Toleranz. Wenn sich Dritte in die Verhandlungen einschalten, hinterfragen Sie deren Interessen und prüfen Sie, ob diese Ihren Werten entsprechen. Wenn Ihr Gesprächspartner auch nach längerer Verhandlung nicht zufrieden ist, überlegen Sie, ob Sie Ihren eigenen Beitrag zur Verhandlung nicht zu hoch einschätzen. Sollte das der Fall sein, machen Sie Zugeständnisse, falls das möglich ist.

Verhandlungsfall: Freund trifft Freund

Je nach Kooperations- oder Kampfbereitschaft gibt es vier typische Verhandlungsfälle. Der erste ist zugleich der ideale Fall: Freund trifft auf Freund. Beide Seiten verhandeln vertrauens- und respektvoll miteinander und finden gemeinsam kreative Wege, um ihre Ziele zu erreichen. Diese Konstellation ist die beste Basis für eine langfristige Zusammenarbeit. Wenn Sie ein kooperatives Gespräch ansteuern, sollten Sie das sogenannte Harvard-Konzept nutzen. Es besteht aus den folgenden fünf Prinzipien:

- **Beziehung zur Person und zum Verhandlungsgegenstand trennen:** Bleiben Sie freundlich zur Person und konsequent in der Sache. Eine gute Beziehung ist die Grundlage für eine gute Verhandlung.
- **Interessen statt Positionen:** Jeder geht mit einer Position in die Verhandlung, und dahinter stehen Interessen. Da sich Interessen weiterentwickeln lassen, Positionen aber feststehen, sollten Sie immer versuchen, die Interessen hinter einer Position zu erkennen.
- **Viele Ideen entwickeln:** Um ein Problem zu lösen, sollten Sie möglichst viele Ideen entwickeln und diese nicht vorschnell beurteilen.
- **Faire Standards nutzen:** Verhandlungspartner sind dann mit einer Lösung zufrieden, wenn sie fair und nachvollziehbar entstanden ist. Bestehen Sie darauf auf transparenten Verfahrensweisen, die von beiden Seiten akzeptiert werden.
- **Mit der besten Alternative vergleichen:** Das Verhandlungsergebnis ist dann gut, wenn es besser als Ihre beste Alternative ist. Insofern sollte diese das Entscheidungskriterium für oder gegen eine Lösung sein.

Verhandlungsfall: Freund trifft Feind

Trifft Freund auf Feind, besitzen Sie weniger Verhandlungsmacht als Ihr Gegenüber. Während Sie eine einvernehmliche Einigung anstreben, ist Ihr Gesprächspartner daran nicht in-

„Die Vermischung von Sachthemen mit Beziehungsproblemen schadet dem Klima und lähmt den Fortschritt in der Sache.“

„In Freund-Feind-Verhandlungen fühlt sich die freundlich gesinnte Partei leicht provoziert vom Feind. Als Folge davon brechen sich die eigenen Emotionen zunehmend Bahn.“

„Verhalten Sie sich nicht so, wie es Ihr Gegner erwartet. Dadurch wird bei ihm eine Irritation erzeugt.“

„Besonders in Feind-Feind-Verhandlungen gehen die beteiligten Parteien geradezu davon aus, dass gelogen, getrickt und betrogen wird. Darum lautet die wohl wichtigste Empfehlung: Seien Sie selbst ehrlich.“

teressiert und attackiert Sie. Er trennt nicht zwischen Person und Verhandlungsgegenstand. Hilfreich zur Deeskalation in dieser Konstellation ist die sogenannte Getting-past-no-Methode. Hierbei geht es vorrangig darum, Ihre Gefühle zu kontrollieren. Dafür haben Sie fünf Möglichkeiten.

- **Reflektieren statt reagieren:** Statt ebenso wie Ihr Gesprächspartner aufbrausend zu reagieren, sollten Sie die Situation reflektieren. Überlegen Sie, warum Sie aufgebracht sind, welche Taktik die Gegenseite nutzt und wie Sie darauf reagieren wollen.
- **Perspektive wechseln:** Durchbrechen Sie die Erwartung Ihres Gesprächspartners, dass auch Sie aus der Haut fahren werden. Indem Sie ruhig und freundlich bleiben, irritieren Sie ihn. Hören Sie ihm aktiv zu und akzeptieren Sie seine Argumente.
- **Umdeuten:** Wenn Sie mit der Position Ihres Gesprächspartners nicht konform gehen können, versuchen Sie, Ihre gegensätzlichen Interessen zu vereinen.
- **Goldene Brücken bauen:** Könnte Ihr Verhandlungspartner durch die Lösung sein Gesicht verlieren, sollten Sie ihm eine Brücke bauen. Binden Sie ihn in die Entscheidungsfindung mit ein und überlassen Sie ihm den letzten Schritt zur Entscheidung.
- **Zur Vernunft bringen:** Will er immer noch nicht mitziehen, präsentieren Sie Ihre Alternativen. So zeigen Sie ihm, dass Sie nicht abhängig von ihm sind. Sagen Sie deutlich, worüber Sie nicht verhandeln. Dafür sollten Sie sich im Vorfeld klare Grenzen setzen.

Verhandlungsfall: Feind trifft Freund

In diesem Fall befinden Sie sich in der starken und Ihr Gesprächspartner in der schwachen Position. Sie setzen auf Wettbewerb, während er auf Kooperation aus ist. Wenn Sie nur auf Ihren Vorteil bedacht handeln, verhindern Sie eine langfristige und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Nutzen Sie Ihre Position auch nicht für Drohungen aus, denn sie führen in vielen Fällen zu einer Eskalation. Besser sind Warnungen. Tragen Sie diese respektvoll vor und zeigen Sie Ihre Alternativen sowie die Konsequenz für Ihren Gesprächspartner. Dieser kann dann selbst entscheiden, ob er nachgibt oder nicht. Die stärkere Verhandlungsposition verleitet dazu, Tricks anzuwenden. Streben Sie eine langfristige Partnerschaft an, sollten Sie darauf verzichten. Greifen Sie nur dann auf Tricks zurück, wenn es gar nicht anders geht und Sie die Konsequenzen auch umsetzen können. Ein typischer Trick ist das Schweigen. Menschen empfinden es in der Regel als unangenehm und beginnen schnell, mehr zu reden als eigentlich gut ist, wenn der Gesprächspartner schweigt. Sie können auch die Agenda kurz vor der Verhandlung umstellen oder Entscheidungsgegenstände als nicht verhandelbar darstellen. Genauso stellen Verhandelnnde aus ihrer Machtposition heraus gern noch kurz vor Verhandlungsschluss Bedingungen.

Verhandlungsfall: Feind trifft Feind

Trifft Feind auf Feind, kämpfen beide Verhandlungspartner mit allen Mitteln für ihren Vorteil. Manchmal geht es dabei schmutzig zu. Gründe für die fehlende Kooperationsbereitschaft liegen im Unvermögen, zu kooperieren, im fehlenden Vorteil einer Kooperation oder in der Annahme, man wäre der Mächtigere. Lügen sind bei solchen Verhandlungen schon fast an der Tagesordnung. Schützen Sie sich davor, indem Sie zeigen, dass Sie sich gut vorbereitet haben und die Wahrheit kennen. Hatten Sie dazu keine Möglichkeit, sagen Sie, Sie werden sich informieren. Stellen Sie Ihrem Gesprächspartner keine Fragen, die ihn in die Enge treiben. Gehen Sie außerdem mit gutem Beispiel voran und bleiben Sie ehrlich. Denn oft lügen Menschen, weil sie davon ausgehen, dass es andere auch tun. Bleiben Sie immer höflich und helfen Sie Ihrem Gegenüber, das Gesicht zu wahren. Verliert Ihr Gesprächspartner sein Gesicht, wird er sich noch destruktiver verhalten bzw. von Ihnen eine Kompensation fordern.

Krieg und Frieden

Als Verhandlungsprofi entscheiden Sie sich nicht zwischen Krieg oder Frieden, sondern wechseln je nach Bedarf zwischen verschiedenen Modi hin und her. Betrachten Sie die Verhandlung wie ein Spiel mit einem Spielgegenstand, einem Spielfeld und Mitspielern und gehen Sie folgendermaßen vor:

„Eine Verhandlung mit Kooperation und Wettbewerb ist ein Spiel, in dem der eigene Erfolg nicht erfordert, dass andere scheitern.“

- **Spielgegenstand verbessern:** Mit ergänzenden Produkten fügen Sie Ihrem Angebot einen Mehrwert hinzu. Ein Beispiel ist die Star Alliance, in der sich viele eigentlich konkurrierende Fluggesellschaften zusammengetan haben, um ihren Kunden nahtlose Verbindungen zu ermöglichen.
- **Spieler identifizieren:** Zu den typischen Beteiligten im Rahmen einer Verhandlung gehören Lieferanten, Kunden, Konkurrenten und Ergänzter. Zwischen diesen Spielern gibt es Verbindungen. Skizzieren Sie diese und verschaffen Sie sich so einen Überblick über konkurrierende und kooperierende Verbindungen.
- **Spieleraufstellung verschieben:** Prüfen Sie, mit wem Sie kooperieren wollen und mit wem nicht. Gemeinsam mit Konkurrenten können Sie beispielsweise mehr Kundengruppen erreichen.
- **Spieltheorie anwenden:** Nutzen Sie während der Verhandlung Erkenntnisse der Spieltheorie über Verhalten in Konfliktsituationen und kalkulieren Sie in Ihre Entscheidung immer die mögliche Reaktion Ihres Gegenübers ein.
- **Zug um Zug:** Beginnen Sie freundlich und kooperativ. Zeigt sich Ihr Gesprächspartner davon unbeeindruckt und verhält sich wie ein Feind, folgen Sie seiner Strategie und fahren ebenfalls die Waffen aus.

„Antizipieren Sie die strategische Entwicklung der Verhandlung mithilfe der Spieltheorie.“

Das Verhandlungswerkzeug Pact

Der Name des mächtigen Verhandlungswerkzeugs Pact setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben von People, Attraction, Contract und Tactics:

- **People (Menschen):** Fragen Sie sich, wer Ihre Mitspieler sind und welche Rolle Sie selbst in der Verhandlung spielen.
- **Attraction (Anziehungskraft):** Schaffen Sie einen Mehrwert und machen Sie Ihr Angebot damit attraktiver. Das kann eine professionelle Kundenorientierung sein, gute Beziehungen zu Ihrem Kunden oder besonders gut qualifizierte Mitarbeiter. So einen Mehrwert bietet die Lufthansa beispielsweise mit ihrem „Miles & More“-Programm. Die Kunden können damit Gutschriften für ihre geflogenen Meilen sammeln.
- **Contract (Regeln):** Sie können das Spiel zu Ihren Gunsten beeinflussen, indem Sie die Regeln ändern. Zwar sind Regeln nicht dazu gemacht, über den Haufen geworfen zu werden, aber an ein paar kleineren Schrauben können Sie vielleicht doch drehen. Das könnten beispielsweise die Best-Price-Garantie, die Konkurrenzklausele oder eine Mindestabnahme sein.
- **Tactics (mit dem Ungewissen umgehen):** Verhandlungen gehen oft mit Ungewissheiten einher. Diese minimieren Sie, indem Sie sich gut vorbereiten, selbst nachvollziehbar agieren und Fehler unaufgefordert zugeben.

„Um das Spielfeld im Kleinen wie im Großen zu erfassen, verknüpfen Sie die einzelnen Elemente von Pact. Sie führen die Spieler, die Verhandlungsgegenstände, die Möglichkeiten, mithilfe von Regeln Verträge zu schließen, und Ihre Verhandlungstaktik zu einem Gesamtbild zusammen.“

Über die Autorin

Jutta Portner hat sich mit ihrem Unternehmen C-TO:BE auf Verhandlungsführung und -beratung spezialisiert. Zu ihren Kunden zählen internationale Unternehmen wie Daimler, Volkswagen, Procter & Gamble und Airbus.