

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 Verhandelder 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