

Einleitung

Wir alle verhandeln täglich: im Geschäft, im Büro, am Telefon, am Küchentisch, mit Freunden, Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Partnern. Schon als Kinder haben wir um all die Dinge, die wir wollten, verhandelt. Wir haben mit den Eltern um Aufmerksamkeit, mehr Taschengeld, neue Spielsachen, um Vorteile aller Art verhandelt: „Darf ich eine Stunde länger aufbleiben?“, „Darf ich mir ein Eis kaufen?“, „Darf ich heute bei meinem Schulfreund übernachten?“ Und wir haben mit unseren Geschwistern und Freunden verhandelt: Wer darf die Fußballmannschaft anführen? Wer darf mit dem Fahrrad vorne fahren? Wer darf mit der neuen Puppe spielen?

Verhandeln ist so selbstverständlich für uns, dass wir es als Teil unserer Kommunikation betrachten müssen, und zwar eine ganz besondere Form von Kommunikation. Das wirklich Besondere daran: Oft sind wir uns dessen gar nicht bewusst, dass wir verhandeln.

Grundsätzlich ist eine Verhandlung eine interaktive Kommunikation, die immer dann stattfindet, wenn wir etwas von jemandem wollen oder jemand etwas von uns will. Dieser Prozess ist ganz besonders stark beeinflusst von unserer Rolle im Leben und von den Beziehungen, die wir mit anderen Menschen haben. Doch natürlich verhandeln wir nicht immer, wenn jemand etwas von uns will – stellen Sie sich zum Beispiel vor, Ihr Nachbar möchte sich ein Werkzeug von Ihnen leihen oder der Kollege braucht schnell Ihre Unterstützung für ein Projekt. In diesen Fällen verhandeln wir nicht, sondern stellen unsere Hilfe einfach zur Verfügung.

* Der besseren Lesbarkeit halber erlaube ich mir, nur in der männlichen Form von Verhandlern und Verhandlungspartnern zu sprechen, obwohl ich damit natürlich beide Geschlechter meine. Denn selbstverständlich bin ich davon überzeugt, dass Frauen wie Männer gleichermaßen exzellente Verhandler werden können.

Verhandeln als besondere Art der Kommunikation hat unterschiedliche Facetten, denen wir auch unterschiedlich begegnen können – und sogar müssen. Denn wenn zum Beispiel der Nachbar, der sich die Gartenschere ausborgen will, dafür bekannt ist, dass er anderen nie etwas leiht, oder der Kollege, der uns um Hilfe bittet, immer eine Ausrede parat hat, wenn andere ihn um Unterstützung ersuchen, wird unser Verhalten in der Situation natürlich entsprechend anders ausfallen.

Und daher stimmen wir auch nicht immer gleich zu, sondern es kommt zu einer Verhandlung – im Sinne eines Quid pro quo oder analog zur Austauschtheorie in der Psychologie, derzufolge man insbesondere dann etwas gibt, wenn man auch etwas dafür erwarten kann.

Verhandelt wird in drei Bereichen:

- **Konflikte:** Bereinigen von Streitigkeiten, Lösen von Problemen und Meinungsverschiedenheiten
- **Beziehung:** Herstellen, Verstärken und Absichern von Beziehungen
- **Transaktionen:** Abwickeln von Geschäften und Projekten, Verkauf und jede andere Form von Transaktionen

In jedem dieser Fälle ist eine andere Verhaltensweise sinnvoll und zielführend. Worauf es dabei ankommt, erfahren Sie in diesem Buch.

Wann aber spricht man überhaupt von einer Verhandlung? Folgende Parameter müssen dazu erfüllt sein:

- eine gewisse gegenseitige Abhängigkeit
- gemeinsame Interessen
- ein etwa ausgewogenes Machtverhältnis
- die wechselseitige Bereitschaft für Zugeständnisse

Das Ziel muss sein: eine gemeinsame Vereinbarung. Braucht eine Partei die andere nicht, um ihre Ziele zu erreichen, wird es keine Verhandlung geben. Und oft lassen sich Interessen ja tatsächlich ohne Verhandlung durchsetzen. Es versteht sich von selbst, dass eine Verhandlung dann unnötig ist und nur zu – vermeidbaren – Zugeständnissen führen würde.

Vier Fehlannahmen zum Thema Verhandeln

Fehlannahme Nummer 1: Ich muss ja gar nie verhandeln

Diesem Irrglauben liegt eine weitverbreitete und schädliche Fehlannahme zugrunde, nämlich: Verhandlungen werden nur von Politikerinnen, Topmanagern oder Gewerkschaftsbossen geführt. Warum kommt es zu dieser Meinung? Weil viele sich nicht bewusst sind, wie oft sie im täglichen Leben mit jemandem verhandeln.

Auch im Job verhandeln Sie häufig: um das Gehalt, um die Einhaltung von Regeln, die Übernahme und Übergabe von Tätigkeiten oder um Gefälligkeiten, um die Sie ersucht werden oder selbst ersuchen.

Um Ihre Fähigkeit zu verhandeln verbessern zu können, müssen Sie sich also in erster Linie darüber klar werden, dass Sie sehr oft und mit sehr vielen Menschen in Verhandlung stehen. Dann können Sie beginnen, die Strategien, Werkzeuge und Tipps, die Sie in diesem Buch finden, in der Praxis anzuwenden. Und so werden Sie sehr schnell erkennen, dass die Aussage „Ich muss gar nie verhandeln“ nicht nur falsch, sondern auch fahrlässig ist, denn diese Meinung kann Ihnen sehr viele Nachteile im Leben bringen und Positives vorenthalten.

Fehlannahme Nummer 2: Um gut zu verhandeln, muss man gut reden können

Dies ist eine landläufige Meinung, die es zum Beispiel auch zum Thema Verkauf gibt. Viele Menschen sind ja heute noch der Ansicht, dass ein guter Verkäufer vor allem eins können muss: viel und überzeugend zu reden. Kaum eine Aussage oder ein Vorurteil über das Verhandeln oder über das Verkaufen geht jedoch mehr an der Realität vorbei. Es kann schon sein, dass manche Verkäufer in erster Linie viel reden, allerdings sind das in den wenigsten Fällen die effektivsten, und ganz ähnlich ist das auch beim Verhandeln. Die wirklich herausragende Fähigkeit, die exzellente Verhandler auszeichnet, ist die Fähigkeit, gut zuzuhören und sich Information

zu beschaffen. Aus diesem Grund werden wir in diesem Buch auch immer wieder darauf zurückkommen, wie Sie das in den verschiedenen Sequenzen der Verhandlung am besten machen können.

Fehlannahme Nummer 3: Gute Verhandler sind hart und skrupellos

Wenn Sie geneigt sind, Hollywoodregisseuren zu glauben, dann könnte diese Annahme zutreffen – insbesondere für Filme im Stil von Grisham. Jeder, der weiß, wie Verhandlungen funktionieren, welche Mechanismen es da gibt, welche psychologischen Verhaltensweisen dahinterstecken, ist in der Lage, ein äußerst erfolgreicher Verhandler zu werden. Und dafür ist es überhaupt nicht notwendig, sich wie ein cholertischer Patriarch mit dem Faktor Macht und dem Faustschlag auf den Tisch Verhandlungsvorteile zu verschaffen, sondern das geht vor allem auch in einer zurückhaltenden, ruhigen und überlegten Art und Weise. Das heißt, Erfolg hängt viel weniger von Härte ab als vielmehr vom Verständnis und der Anwendung der grundlegenden psychologischen Regeln für erfolgreiche Verhandlungen.

Übrigens: Bluffen, Tricksen und Fallenstellen führt in Verhandlungen nur selten zum Erfolg. Daher verzichten wir auch größtenteils darauf – obwohl Sie in diesem Buch natürlich schon gewisse Tricks und Kniffe für die Praxis finden werden.

Fehlannahme Nummer 4: Bei Verhandlungen geht es um alles oder nichts, entweder gewinnt man oder man verliert

Auch dieser Annahme liegt ein falscher Glaubenssatz zugrunde, nämlich: Verhandlungen sind ein Wettkampf, bei dem nur einer gewinnen kann und der andere automatisch verliert. Mit dieser Einstellung ist es natürlich schwierig, von Beginn an eine produktive Verhandlung zu führen. Außerdem schwingt ständig die Furcht vor dem Verlieren mit, was Sie natürlich auch in der eigenen Vorgangsweise beschränkt.

In Wahrheit geht es bei Verhandlungen um das Zusammenarbeiten zweier Verhandlungspartner, um ein bestmögliches Ergebnis für beide Seiten zu erreichen. (Auch wenn Sie selbstverständlich immer danach trachten werden, für sich selbst das optimale Ergebnis zu erzielen.) In diesem Buch werden Sie sehr viele Möglichkeiten kennenlernen, wie Sie gerade durch Zusammenarbeit wirklich exzellente Verhandlungsergebnisse erzielen, nicht aber, wie Sie andere über den Tisch ziehen.

Eine Frage der Einstellung

Exzellente Verhandler versuchen in sämtlichen Lebensbereichen permanent, Ergebnisse zu verbessern, Nutzen zu vergrößern und für sich selbst das Optimum aus jeder Situation herauszuholen.

Eines Tages bekamen wir von einem Kunden, für den wir eine Seminarreihe durchführen sollten, einen sogenannten Rahmenvertrag zugeschickt. Dieser beinhaltete eine Menge Klauseln in Bezug auf Sicherheiten und den Umgang mit Know-how auf Seiten des Kunden. Ein Punkt im Vertrag störte mich. Wir hätten die Verantwortung für alle Schäden tragen müssen, die durch die Anwendung von Methoden aus unseren Trainings im Unternehmen auftreten. Auf ein solches Risiko kann man sich als Berater natürlich nicht einlassen. Ich rief also unseren Ansprechpartner auf der Kundenseite an, und dieser erklärte mir: „Das ist Unternehmenspolitik, das ist in allen unseren Verträgen so drin.“ Worauf ich entgegnete: „Was heißt, so drin? Wenn es so drin ist, dann kann man es ja auch rausstreichen.“ „Nein, nein, das ist Unternehmenspolitik ...“. Ich ersuchte ihn, mich mit jemand anderem zu verbinden, der sich mit diesem Thema beschäftigte. Er reichte mich an den Abteilungsleiter weiter. Dieser bestätigte die Aussage seines Mitarbeiters: „Das ist eben Policy bei uns, alle Anbieter müssen das unterschrei-

ben.“ Das könne ich mir nicht vorstellen, meinte ich, und ließ mich mit der Rechtsabteilung des Unternehmens verbinden. Ich erläuterte der dortigen Mitarbeiterin die Angelegenheit. Ihre Reaktion: „Ja, das verstehe ich, das kann man bei Ihnen nicht anwenden. Das gilt in erster Linie für Lieferanten von Gütern und Produktionsmitteln. Für Sie ist das kein Thema. Streichen Sie es einfach raus, das ist okay.“ Genau das habe ich auch getan und den Vertrag unterschrieben an das Unternehmen retourniert.

Was können Sie aus dieser Geschichte lernen?

Beinahe alles im Leben ist verhandelbar – es ist nur eine Frage der Einstellung. Sie müssen nicht alles akzeptieren, was jemand anderer sagt oder schreibt. Schon gar nicht, wenn sich jemand ohne sinnvolle Argumentation darauf beruft, dass etwas eben da so steht, auch wenn es für Sie überhaupt keinen Sinn ergibt.

Und genau das zeichnet einen guten Verhandler aus: Wenn er auf etwas stößt, sei es privat oder im Geschäftsleben, mit dem er nicht einverstanden ist, schrillen bei ihm die Alarmglocken. Und dann geht er einfach davon aus, dass er dies nicht akzeptieren muss, sondern es diskutieren und zu seinen Gunsten verändern kann.

Um dieses Bewusstsein auch selbst zu erlangen, berücksichtigen Sie in der Praxis folgende Dinge:

1. Ist Ihnen etwas unklar? Dann fragen Sie!

Machen Sie es wie kleine Kinder. Kinder fragen zu allem etwas, ohne sich zu überlegen, „Darf ich das fragen?“, „Kann ich das fragen?“. Sie fragen ganz einfach. Doch Erwachsene trauen sich oft nicht oder es kommt ihnen gar nicht in den Sinn, etwas zu hinterfragen. Doch nur weil jemand etwas auf ein Dokument geschrieben hat, bedeutet das noch lange nicht, dass

Sie damit einverstanden sein müssen. Wenn Ihnen etwas nicht gefällt, fragen Sie, weshalb es dort steht, und versuchen Sie es zu ändern.

2. Lernen Sie, Nein zu sagen

Nein, natürlich nicht zu allem, aber Sie müssen in der Lage sein, Grenzen zu setzen, die Ihre persönlichen Interessen schützen. Gerade wenn Sie ein Mensch sind, der nicht Nein sagen kann, ist es besonders wichtig, dass Sie sich, bevor Sie spontan Ja sagen, Bedenkzeit nehmen. Wenn jemand ein Anliegen an Sie heranträgt, von dem Sie wissen, dass Sie es eigentlich nicht erfüllen wollen, aber Sie Ja sagen, weil Sie immer Ja sagen, antworten Sie: „Ich überleg’s mir und gebe dir morgen Bescheid.“ Das ist viel besser als ständig automatisch Ja zu sagen. Natürlich werden Sie Ihr Nein auch immer gut begründen können, damit Ihre Mitmenschen es auch verstehen und Ihre Antwort akzeptieren können.

3. Etablieren Sie eine „Warum nicht?“-Haltung

Nehmen wir an, Sie sehen in einem Geschäft einen schönen Schreibtisch, den Sie gern kaufen würden. Auf dem Preisschild steht „990 Euro“. Ihr Partner sagt: „Frag doch, ob du ihn günstiger bekommst!“ Bei den meisten Menschen wird sofort der innere Dialog einsetzen: „Nein, das geht nicht, die machen das nie. Das ist so ein schöner Schreibtisch, der hat halt seinen Preis, und dieses Geschäft ist sowieso viel zu teuer, da geht sicher nichts.“ Mit dieser Einstellung werden Sie niemals gute Verhandlungsergebnisse für sich selbst erzielen. Vielmehr muss Ihre Herangehensweise an solche Problemstellungen sein: „Warum nicht? Fragen kostet nichts!“ Also: Wann immer Sie auf etwas stoßen, von dem Sie denken: „Da hätte ich gern ein besseres Ergebnis für mich“ oder „Wäre es möglich für mich, hier ein besseres Geschäft zu machen?“, muss Ihre Einstellung sein: Warum nicht? Und dann starten Sie einen Versuch.

4. Hohe Erwartungen führen zu besseren Ergebnissen

Unsere Praxiserfahrungen zeigen und Studien bestätigen es: Verhandler mit hohen Erwartungen erzielen bessere Verhandlungsergebnisse. Weshalb? Weil die Erwartung des Ergebnisses schon in diese Richtung geht und somit die gesamte Verhandlungsführung von einer optimistischen Grundhaltung geprägt ist. Beim Vergleich der gesteckten Ziele mit den erreichten Ergebnissen nach Verhandlungen stellen wir immer wieder fest, dass diejenigen Verhandler, die sich hohe Ziele gesetzt haben, auch signifikant bessere Verhandlungsergebnisse vorzuweisen haben. Somit kann eine Verhandlung in bestimmten Aspekten sehr leicht zu einer Art selbst-erfüllenden Prophezeiung werden. Und das gilt nicht nur für die Verkäuferseite, sondern auch für die Käuferseite. Hohe Erwartungen sind also bereits ein erster Schritt zum Verhandlungserfolg.

Ihre Verhandlungsposition ist (auch) eine Frage des Selbstvertrauens

Obwohl jede Verhandlung die Chance bietet, Konflikte zu klären, Beziehungen zu stärken oder Geschäfte zu machen, fühlen sich sehr viele Menschen beim Gedanken daran unwohl oder werden sogar nervös. Das ist insofern verständlich, als in Verhandlungen natürlich immer auch das Risiko eines Verlusts oder Konflikts besteht. Denn oft geht es um Geld, es besteht immer die Gefahr, dass Sie „über den Tisch gezogen“ werden, und natürlich besteht immer die Möglichkeit, dass Sie die Beziehung mit den Menschen, mit denen Sie verhandeln, der Sache wegen beschädigen.

Je nachdem, wie Sie selbst Ihre eigene Situation wahrnehmen, wird sich dies auch auf Ihre Verhandlungsführung auswirken. Wenn Sie sagen: „Ich bin in einer schlechten Verhandlungsposition“, dann zeigt dies mangelndes Selbstvertrauen in dieser Situation. Und dadurch geben Sie sehr viel Verhandlungsstärke von vornherein aus der Hand.

Natürlich wird es immer auch Fälle geben, in denen Sie wirklich in der schwächeren Position sind und auch faktisch ganz einfach vom Good-

will des anderen abhängen. Aber selbst dann halte ich es für zielführender, das nicht sofort zu offenbaren, sondern immer noch aus einer zumindest gespielten Position der Stärke heraus zu argumentieren. Das heißt, selbst wenn Sie in der schwächeren Position sind, geben Sie das keineswegs gleich zu, sondern beginnen die Verhandlung auf Augenhöhe.

Pläne und Strukturen geben Flexibilität

Viele Menschen verhandeln völlig ohne Plan. Sie verhalten sich rein instinktiv, ohne sich groß Gedanken darüber zu machen. Das bedeutet, es gibt weder eine Strategie noch einen Plan, noch gesteckte Ziele. Das ist für die vielen „kleinen“ Verhandlungen des Alltags auch gar nicht notwendig. Wie sieht es aber in Verhandlungen aus, in denen es um mehr geht als um den Austausch kleiner Hilfsdienste oder Meinungen?

Tipp

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht? Der Ausgang von Verhandlungen bestimmt über Karrieren, Projekte, das Bestehen von Organisationen und die Rahmenbedingungen unserer Gesellschaft.

In unsere Seminare kommen immer wieder Menschen, die behaupten, im Laufe ihrer gesamten Karriere alles flexibel und aus dem Stegreif verhandelt zu haben und damit bisher sehr erfolgreich gewesen zu sein. Eine typische Aussage: „Man kann nicht alles planen. Es entwickelt sich dann doch anders, und ich weiß ja vorher ohnehin nicht, was der andere sagen wird.“ Stimmt. Und genau deshalb brauchen Sie einen Plan. Diesen können Sie im Bedarfsfall nämlich adaptieren. Wenn Sie aber gar keinen Plan haben, sind Sie in der Verhandlungssituation möglicherweise völlig ratlos. Der Plan gibt Ihnen eine Struktur vor, an der Sie sich festhalten können. Er bewahrt Sie davor, Wichtiges zu vergessen, und erinnert Sie an die Ziele, die Sie sich gesteckt haben.

Also: Keine Angst vor Plänen! Pläne können sich ändern, Strategien können überarbeitet, Taktiken angepasst werden. Das gehört alles zum professionellen Verhandeln – aber ohne Plan wird das nicht funktionieren und Ihre Verhandlungsergebnisse werden nicht optimal sein.

Müssen Sie zum Verhandler geboren sein?

Nein. Verhandeln kann man lernen, und zwar jeder. Gerade um die dazu notwendigen Fähigkeiten und Strategien geht es in diesem Buch. Trotzdem gibt es offenbar so etwas wie „Naturtalente“, die besser verhandeln als andere, auch ohne spezielle Ausbildung. Diese Menschen unterscheiden sich von denjenigen, die nicht so gut verhandeln, in zwei Bereichen:

- Sie beschäftigen sich intensiv mit dem Thema, bereiten sich also vor. Das tun sie zwar nicht immer schriftlich, doch sie denken ganz einfach gezielt darüber nach, was für den anderen wichtig ist, was dem anderen etwas bringen könnte und wie sie die Bedürfnisse des anderen ideal adressieren könnten.
- Sie verfügen offensichtlich über ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten, um den anderen von Lösungen und Vorschlägen zu überzeugen und ihm das Gefühl zu geben, dass es gute Lösungen sind, von denen auch er etwas hat.

Diese beiden Bereiche können Sie gezielt durch Aneignung des nötigen Wissens und durch Training verbessern, und damit auch selbst große Schritte in Richtung eines exzellenten Verhandlers machen.

Werte schaffen und Werte fordern

Schlachtfeld Verhandlungstisch: Jede Verhandlungspartei konzentriert sich ausschließlich darauf, ein möglichst großes Stück des Kuchens für sich selbst zu gewinnen. Jede Partei ist ausschließlich darauf bedacht, Werte

an sich zu ziehen statt gemeinsame Werte zu schaffen. Es geht um Sieg oder Niederlage und darum, den anderen zu schlagen. Gerade bei macht- und prestigeorientierten Führungskräften ist dieser Ehrgeiz an der Tagesordnung. Die Gefahr dabei: Die Termini „Sieg“ und „Niederlage“ führen zum Irrglauben, dass Gewinnen nur auf Kosten des anderen gehen kann. Diese Haltung wird allerdings kaum zu langfristig hervorragenden Ergebnissen führen, denn sie lässt den Faktor der Schaffung von Werten völlig außer Acht.

Zwei Grundsätze für erfolgreiche Verhandlungen

- Es zählt nicht, wie gut Sie verhandelt haben, sondern wie gut Sie verhandeln hätten können. Nur das tatsächlich erreichbare Ergebnis zählt.
- Es geht nicht darum, mehr als der andere zu bekommen, sondern möglichst viel. Und auch der andere soll ein tolles Ergebnis erzielen.

Natürlich gibt es auch Verhandlungen, in denen es nicht möglich ist, Werte zu schaffen, sondern in denen es ausschließlich darum geht, den größten Wert für sich zu beanspruchen. Auf diese Form der Verhandlung, die „distributive Verhandlung“, gehen wir ebenfalls im Laufe des Buchs mehrfach ein.

Warum es nicht (ausschließlich) um Win-win geht

Exzellente Verhandler schaffen Werte statt bestehende Werte aufzuteilen. Sie führen damit einen für beide Verhandlungsparteien lohnenden Ausgang der Verhandlung herbei. – Klingt gut, oder? Aber wie funktioniert das?

Um festzustellen, wie gut Ihr Verhandlungsergebnis ist, analysieren Sie den Wert, den Sie geschaffen haben. Dafür können Sie verschiedene Maßeinheiten verwenden: Das kann beispielsweise eine Währung wie Euro, eine Einheit wie Zeit, aber auch Zufriedenheit oder die Verlängerung und Vertiefung einer Kundenbeziehung sein.

Stellen Sie sich vor, ein Käufer verhandelt einen sehr niedrigen Preis für einen Gegenstand, den er kaufen möchte. Damit hat er für sich selbst mehr Wert geschaffen. Wenn der Verkäufer hingegen für einen sehr hohen Preis verkauft, hat er für sich einen Wert geschaffen.

Für die meisten Menschen ist das einzige Leitmotiv in Verhandlungen daher auch: „Wie kann ich für mich das meiste herausholen?“ Oder: „Wie bekomme ich einen größeren Anteil des Kuchens als der andere?“ Exzellente Verhandler, die nach der Engarde-Methode arbeiten, nehmen einen Standpunkt ein, der beide Seiten berücksichtigt: Wie können wir in dieser Verhandlung Werte schaffen, Werte erhöhen und Zusatznutzen kreieren? Was müssen wir tun, damit beide Parteien am Ende mehr haben als am Anfang?

Tipp

Beim Verhandeln geht es nicht darum, andere zu schlagen.

Ihr Verhandlungspartner soll, auch wenn er in der Verhandlung nicht die Regie führt, seine Ehre bewahren, soll sich respektiert fühlen. Er soll nicht das Gefühl bekommen, einen Kampf verloren, sondern mit Ihnen gemeinsam ein wertvolles Ergebnis erzielt zu haben.

Faule Kompromisse sind das Ergebnis schlechter Verhandlungsführung

Bei einer gut geführten Verhandlung gibt es keinen Verlierer. Das heißt aber nicht, dass Sie mit einer Strategie in die Verhandlung gehen sollen, die von vornherein auf Win-win ausgerichtet ist. Dieser Zugang führt zu einem zu starken Fokus auf Ihren Verhandlungspartner und dessen Wohlbefinden. Die Folge davon? Die Verhandlung läuft in den meisten Fällen auf einen Kompromiss hinaus. Und ein Kompromiss ist eben nur ein Kompromiss und nie ein optimales Ergebnis.

Bei einem Kompromiss müssen beide Seiten auf etwas verzichten, das sie am Beginn angestrebt hatten. Oft sind Verhandlungsparteien aber so

sehr vom Erzielen eines Kompromisses besessen, dass sie überhaupt nicht auf die Idee kommen, den Kuchen durch das Einbringen von Alternativen zu vergrößern statt ihn lediglich unter sich aufzuteilen.

Was dabei gern verdrängt wird: Kompromisse sind immer vom Goodwill beider Seiten abhängig. Daher kann es nur zu einem guten Kompromiss kommen, wenn beide Seiten gleichermaßen daran interessiert sind. Ist also auch nur einer der beiden Verhandlungspartner mehr auf seinen Vorteil bedacht als der andere – was natürlich oft der Fall ist –, wird es auch mit einem fairen Kompromiss schwierig.

Wir haben unzählige Verhandlungsergebnisse analysiert und dabei immer wieder festgestellt, dass der von beiden Seiten freudestrahlend erzielte Kompromiss in Wahrheit oft eine völlig unausgegorene Lösung ist, bei der eine oder sogar beide Seiten einen signifikanten Nachteil erleiden. Ein Kompromiss ist daher zwar oft die rasche und einfachste Lösung, aber nicht die beste.

Im Wesentlichen gibt es beim Verhandeln drei Situationen:

- Win-win: Beide Seiten profitieren.
- Win-lose: Eine Seite profitiert, die andere verliert.
- Lose-lose: Beide Seiten verlieren.

Die zu starke Ausrichtung auf Win-win bringt in Wirklichkeit am Ende oft ein Lose-lose-Ergebnis, obwohl die beiden Parteien glauben, optimal verhandelt zu haben. Das typische Denken in einem solchen Fall: Wir haben es gut gemacht, haben uns gegenseitig nicht wehgetan, wir sind Partner, die auch weiterhin zusammenarbeiten wollen, und daher lassen wir uns gegenseitig leben. Die Wahrheit: Beide gehen so weit mit ihren Forderungen hinunter, bis nur noch ein fauler Kompromiss übrigbleibt. Der zwar für beide in Ordnung ist, aber darüber hinwegtäuscht, dass wesentlich mehr dringewesen wäre. Und zwar – interessanterweise – für beide Seiten. Das gegenseitige Schulterklopfen und die Harmonie einer Win-win-Situation beruhen also oft auf einem Irrtum.

Natürlich ist es erstrebenswerter, Win-win-Ergebnisse zu schaffen, als gezielt auf Win-lose-Situationen hinzuarbeiten. Allein die Vorstellung,

dass beide Verhandlungsparteien vom Tisch aufstehen, sich zufrieden in die Augen schauen, sich die Hände schütteln und über den zustande gekommenen Abschluss glücklich sind, ist natürlich sehr attraktiv. Doch dazu gehören zwei. In der Praxis gibt es aber leider auch Verhandlungspartner, die versuchen, unfair zu verhandeln, die sich unethisch benehmen, die ausschließlich in ihrem Eigeninteresse verhandeln und den Verhandlungspartner übervorteilen wollen.

Außerdem kann es natürlich sein, dass Sie aus einer Position der Schwäche heraus verhandeln und überhaupt keine Chance haben, eine Win-win-Situation zu kreieren. Weil Sie in einer solchen Situation beispielsweise froh sein müssen, überhaupt etwas ausverhandeln zu können, was für Sie hilfreich ist. Und gerade in sehr komplexen Verhandlungssituationen mit mehreren Parteien (multilaterale Verhandlungen), großer Unsicherheit, Bedrohungen, aufkochenden Emotionen und beginnendem irrationalen Verhalten einer oder beider Verhandlungsparteien ist es oft auch nicht mehr festzustellen, wie eine Win-win-Situation überhaupt aussehen müsste.

Tipp

Ein zu starker Fokus auf Win-win kann zu mangelhaften Verhandlungsergebnissen führen.

Wie groß ist der Kuchen? – der Fixed-Pie-Irrtum

Für die Erstellung einer neuen Broschüre für unser Unternehmen waren wir auf der Suche nach einer geeigneten Grafikerin. Als wir eine gefunden hatten, deren Arbeiten uns gefielen und deren Zugangsweise zu neuen Projekten uns zusagte, kamen wir zur Honorardiskussion. Nachdem sie ihre Vorstellungen dargelegt hatte, waren wir etwas – sagen wir – entmutigt, und wir waren uns nicht sicher, ob wir uns diese Grafikerin tatsächlich

leisten konnten. Doch waren uns in den Vorgesprächen mit ihr zwei Dinge aufgefallen: erstens ihre enorme Stärke in der grafischen Umsetzung von Ideen – das war auch der Grund, warum wir sie engagieren wollten –, zweitens aber auch ihre Schwäche, ihre Vorzüge verbal darzustellen, also zu kommunizieren und zu verhandeln. So saßen wir also da, sie mit ihrer Honorarforderung, wir mit unserem limitierten Budget, beide mit dem Willen, doch zusammenzuarbeiten. Da wir preislich recht weit auseinanderlagen, begab ich mich auf die Suche nach Alternativen. Ich schilderte der Grafikerin meine Beobachtung ihrer Kommunikation mit dem Kunden, also in diesem Fall mit uns, schlug ihr vor, unseren Preisvorschlag anzunehmen, und bot ihr zusätzlich ein kostenloses Dreitägesseminar in unserem Institut an. Dieses würde ihr in ihren kommunikativen Fähigkeiten helfen und es ihr damit auch in Zukunft erleichtern, ihre Leistungen an Kunden zu verkaufen. Von diesem Vorschlag war sie begeistert und sie nahm ihn auf der Stelle an. Wir bekamen also eine wunderbare Broschüre und sie ein professionelles Training, das es ihr ermöglichte, in Zukunft noch mehr gute Aufträge zu hohen Honoraren an Land zu ziehen.

Wie ist das gelungen? Durch das Vergrößern des Kuchens. Denn allein mit dem Blick auf den Preis wären wir wohl zu keiner Einigung gekommen.

Die meisten Verhandler glauben, der Verhandlungsgegenstand sei limitiert. Das zeigt sich in der Praxis zum Beispiel darin, dass der einzige Gedanke, den sie vor einer Verhandlung haben, ist: Heute reden wir über das Monatsgehalt. Oder: Heute verhandeln wir mit unserem Kunden über die Vertragsverlängerung. Oder: In der heutigen Verhandlung geht es um die Übernahme von Aktien von Unternehmen B. All diese Zugänge sind natürlich legitim, aber eben auch sehr beschränkt. Denn sie richten ihren Fokus nur auf einen einzigen Verhandlungsgegenstand. Und als wäre das nicht schon schlimm genug, gehen sie auch noch davon aus, dass ihre An-

liegen automatisch mit den Interessen der anderen Verhandlungspartei im Konflikt stehen. Das Motto dabei ist: Wenn es gut für den anderen ist, kann es nicht gut genug für uns sein. Ein Irrtum, der zu fatalen Haltungen führen kann, wie die Aussage eines amerikanischen Diplomaten während des Kalten Krieges beweist: „Wenn es gut für die Russen ist, kann es nicht gut für uns sein.“

Diese Haltung bezeichnen wir als distributive Verhandlung. Ein Kuchen wird in gleich große Stücke aufgeteilt. In der distributiven Verhandlung dreht sich alles nur um einen Aspekt, zum Beispiel um den Preis. Typisch dafür ist die Verhandlung über einen Gegenstand auf dem Flohmarkt.

Die Verhandlungsparteien handeln, als würden sie einen Kuchen (Pie) unter sich aufteilen. Dieser Kuchen hat in den Augen der Verhandlungspartner eine gewisse Größe, die nicht veränderbar ist (Fixed Pie). Dies würde natürlich bedeuten, dass das Stück, das der eine bekommt, nicht auch der andere bekommen kann. Was somit nur in einem Aufteilen münden kann.

In der Wirtschaft würde das bedeuten, dass der Gewinn einer Seite immer auf Kosten einer anderen Seite geht. Dabei sieht man in der Praxis, dass die Interessen, die hinter Forderungen oder Positionen stecken, oft die gleichen sind, parallel laufen oder zumindest untereinander kompatibel sind.

Eine schöne Metapher für die Kompatibilität zweier Positionen und Interessen liefert die Geschichte vom Streit um die Orange von Roger Fisher und William Ury:

Zwei Verhandlungspartner streiten sich um eine Orange, und sie können zu keinem anderen Ergebnis kommen als die Orange am Ende in der Mitte durchzuschneiden und jedem eine Hälfte zu geben. Damit findet zwar keiner der beiden das Auslangen und keiner ist zufrieden, aber zumindest gibt es ein Ergebnis. Wenn auch in Form eines Kompromisses.

Dieser Kompromiss bringt aber beiden nichts. In Wirklichkeit hätte die eine Seite nämlich nur die Schale der Orange benötigt, um daraus Mar-

melade zu machen, und die andere Seite hätte das Fruchtfleisch benötigt, um daraus Orangensaft zu pressen.

Um den Fixed-Pie-Irrtum zu vermeiden, lautet die richtige Frage also statt: Wie können wir diese Orange am besten unter uns aufteilen?

Was an der Orange interessiert dich und was an der Orange interessiert mich?

In einem – natürlich theoretischen – Fall wie diesem kann die Verhandlung dazu führen, dass aus 100 Prozent des Verhandlungsgegenstands, hier einer Orange, plötzlich 200 Prozent werden. Denn jeder erhält das gleiche Ergebnis, als hätte er für sich selbst eine ganze Orange bekommen. Der Kuchen, der in diesem Fall eine Orange ist, wurde damit vergrößert und der Anteil jedes Einzelnen am Kuchen ebenfalls. Überlegen Sie:

Würden Sie lieber 70 Prozent eines Stücks bekommen, das 100 Euro wert ist, oder würden Sie lieber 50 Prozent eines Stücks bekommen, das 200 Euro wert ist?

Und genau das ist die Frage, die Sie in Ihren Verhandlungen auch leiten sollte, nämlich:

Wie bekomme ich einen größeren Anteil am größeren Ganzen?

Denn selbst wenn Sie zum Beispiel von einer ursprünglichen Forderung, 100 Prozent des Verhandlungsgegenstands für sich zu bekommen, auf 60 Prozent fallen, diesen Verhandlungsgegenstand aber durch geschicktes Verhandeln vergrößert haben, kann es sein, dass Sie am Ende trotzdem mehr für sich erhalten als mit Ihrer ursprünglichen Forderung. Diese Art zu verhandeln schafft also für beide Seiten einen Mehrwert.

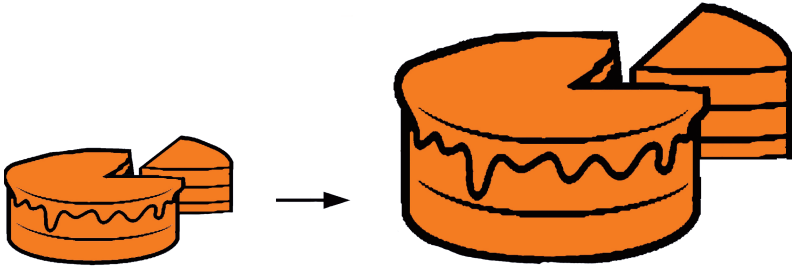


Abbildung 1: Exzellente Verhandler vergrößern nicht nur ein Stück, sondern die ganze Torte

Dass so etwas nie im Alleingang geht, ist klar. Sie brauchen die andere Verhandlungspartei dazu. Weil diese aber möglicherweise den Fixed-Pie-Irrtum nicht kennt und ihm daher unterliegt, ist es Ihre Aufgabe, in der Verhandlung durch geschicktes Betrachten des Themas, durch das Identifizieren der Interessen, die hinter Forderungen und Positionen stecken, herauszufinden, was wirklich wichtig ist, und dadurch den Kuchen für beide Parteien zu vergrößern.

Verhandeln Sie in einer Gehaltsverhandlung also nicht nur Ihr Gehalt, sondern auch Ihre Urlaubstage, mögliche Homeoffice-Tage, einen Fahrtkostenzuschuss, einen Dienstwagen, Technik, die Sie auch privat nutzen können, wie Laptop, Handy, Blackberry, die private Nutzung von Flugmeilen, einen Zuschuss zu Ihrem Homeoffice und vieles mehr. Das bedeutet natürlich nicht, Ihren Verhandlungspartner mit einer Vielzahl an Forderungen zu überfallen, sondern stattdessen eine große Bandbreite an Variablen bereit zu haben, aus denen für beide Verhandlungspartner ein passendes Paket geschnürt werden kann. Sieht Ihr Verhandlungspartner beispielsweise aufgrund interner Richtlinien keine Möglichkeit, Ihr Gehalt zu erhöhen, können Sie immer noch an fünf oder sechs anderen Schrauben drehen. Denn wenn es zum Beispiel um Aufstiegsmöglichkeiten, Boni oder die Übernahme von mehr Verantwortung mit Sonderzahlungen geht, können sowohl Sie als auch das Unternehmen profitieren. Möchten Sie Teile Ihres Unternehmens verkaufen, denken Sie nicht allein an den Preis pro

Aktie, sondern auch an Variablen wie einen Job als Berater, eine Beteiligung, Gewinnanteile oder ein Büro zur eigenen Nutzung.

Der Fixed-Pie-Irrtum verhindert die Vergrößerung des Kuchens und die Schaffung von Mehrwert in Verhandlungen

Die Möglichkeit, den Kuchen zu vergrößern, wird in der Praxis viel zu selten genutzt. Die Verhandlungspartner schießen sich zum Teil aufgrund schlechter Vorbereitung, aus Sturheit oder aus zu sportlichem Ehrgeiz auf einen Verhandlungspunkt ein und verhandeln (feilschen) diesen zu Tode. Oft ist der Grund dafür aber auch ganz einfach der, dass sich die Verhandlungspartner vorher nicht die Zeit nehmen und alles durchdenken, was an Möglichkeiten und Absichten auf *beiden* Seiten vorhanden ist. Somit kommt es ihnen auch nie in den Sinn, dass der Verhandlungspartner möglicherweise einer Sonderzahlung oder einem neuen Verantwortungsgebiet zustimmen würde. Man denkt: „Das geben sie mir nie“, „Dazu werden sie nie Ja sagen“ oder „Das werden sie mir niemals genehmigen“ und begrenzt so die Möglichkeit eines gewinnbringenden Ausgangs für beide Parteien. Halten Sie sich in solchen Situationen immer vor Augen: Ein Nein haben Sie schon, Sie können nur noch ein Ja bekommen.

Dabei ermöglicht das Ausschalten dieses Irrtums exzellente Chancen, dass beide Verhandlungspartner mit einem Mehrwert vom Tisch aufstehen und mit ihrem eigenen Kuchen, der möglicherweise sogar größer ist als der Ursprungskuchen, den beide im Auge hatten, nach Hause gehen. Die Variablen zur Vergrößerung des Kuchens lernen Sie in diesem Buch kennen.

Besser verhandeln – mehr erreichen

Verhandeln ist eine *der* Kernkompetenzen für Führungskräfte überhaupt. Und zwar eine, die sie weder in der Schule noch in ihrer Berufsausbildung lernen. Dabei ist es – und davon bin ich überzeugt – mehr denn jemals zuvor eine extrem wichtige Fähigkeit für den Erfolg in allen Lebensberei-

chen. Aus diesem Grund kann man auch eine Zunahme an entsprechenden Lehrangeboten an Business Schools und ähnlichen Instituten feststellen. Trotzdem kommt das Verhandeln in sämtlichen Ausbildungsbereichen, gemessen an der Wichtigkeit der Thematik, immer noch viel zu kurz. Dabei sind gute Verhandler sehr gefragt, denn sie sind in der Lage,

- Werte zu schaffen,
- Lösungen zu finden,
- Gewinne zu erhöhen,
- Beziehungen zu verbessern,
- Konflikte zu beseitigen.

Verhandeln zu können ist zusammen mit Wissen über Präsentation und Rhetorik, verbunden mit Führungskompetenz und Überzeugungskraft, ein ganz wichtiger Karrierefaktor. Wobei Verhandeln nicht nur im Beruf eine große Rolle spielt, sondern im Leben insgesamt. Mit dem Wissen über Verhandlungsprozesse, psychologische Vorgänge in Verhandlungen und die Anwendung von Verhandlungswerkzeugen werden Sie in der Lage sein, Unsicherheit zu reduzieren, Standpunkte und Forderungen nachhaltig zu vertreten und exzellente Verhandlungsergebnisse zu erzielen.

Um zu einem exzellenten Verhandler zu werden, müssen Sie zunächst Ihren eigenen Verhandlungsstil kennen und sich mit der Planung und der Anwendung von Strategien in Verhandlungen beschäftigen. Und genau das ist der Zweck dieses Buchs: Ihnen Schritt für Schritt, basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und den umfangreichen Praxiserfahrungen in der Wirtschaft und in vielen Seminaren, zu exzellenten Verhandlungsergebnissen zu verhelfen.

Bevor wir uns mit dem Verhandlungsprozess und dessen Planung im Detail beschäftigen, sehen wir uns zuerst an, welche Verhandlungsstile es gibt und welchen Verhandlungsstil Sie selbst anwenden.

Übrigens: Manche Vorschläge in diesem Buch beziehen sich auf jeweils nur eine Seite des Verhandlungstisches, welche dadurch mehr profitiert als die andere. Meist kann aber auch die jeweils andere Partei davon profitieren, was mir moralisch betrachtet sehr wichtig ist.