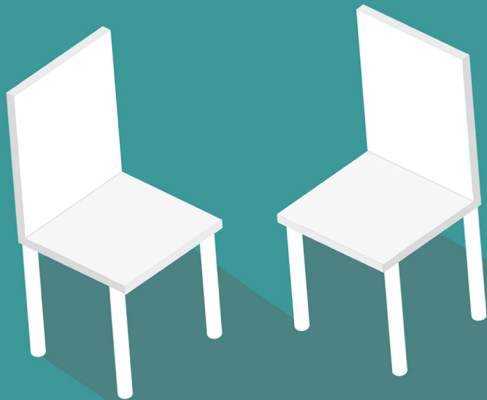


managerSeminare

Jutta Portner

PROFESSIONELL VERHANDELN

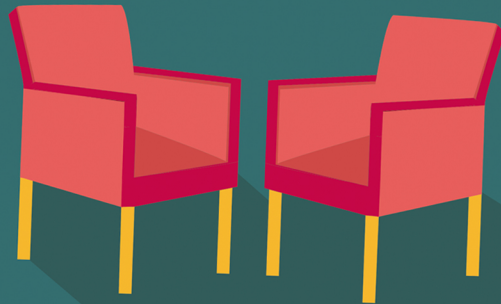


managerSeminare

Jutta Portner

PROFESSIONELL VERHANDELN

ADVANCED



Mit schwierigen Verhandlungspartnern und Situationen umgehen

Professionell verhandeln





Herzlich
willkommen

Ziele des Trainings

Nach zwei Tagen ...

- wissen Sie, wie Sie eine Verhandlung **VORBEREITEN**.
- kennen Sie den Unterschied zwischen dem **KOOPERATIVEN** und **KOMPETITIVEN** Verhandeln.
- haben Sie **FEEDBACK** zu Ihrem persönlichen Verhandlungsstil erhalten.
- haben Sie einen **AKTIONSPLAN** erstellt.



Unsere Zeiten

08.30 Uhr Start

10.30 Uhr Kaffeepause

12.30 Uhr Mittagessen

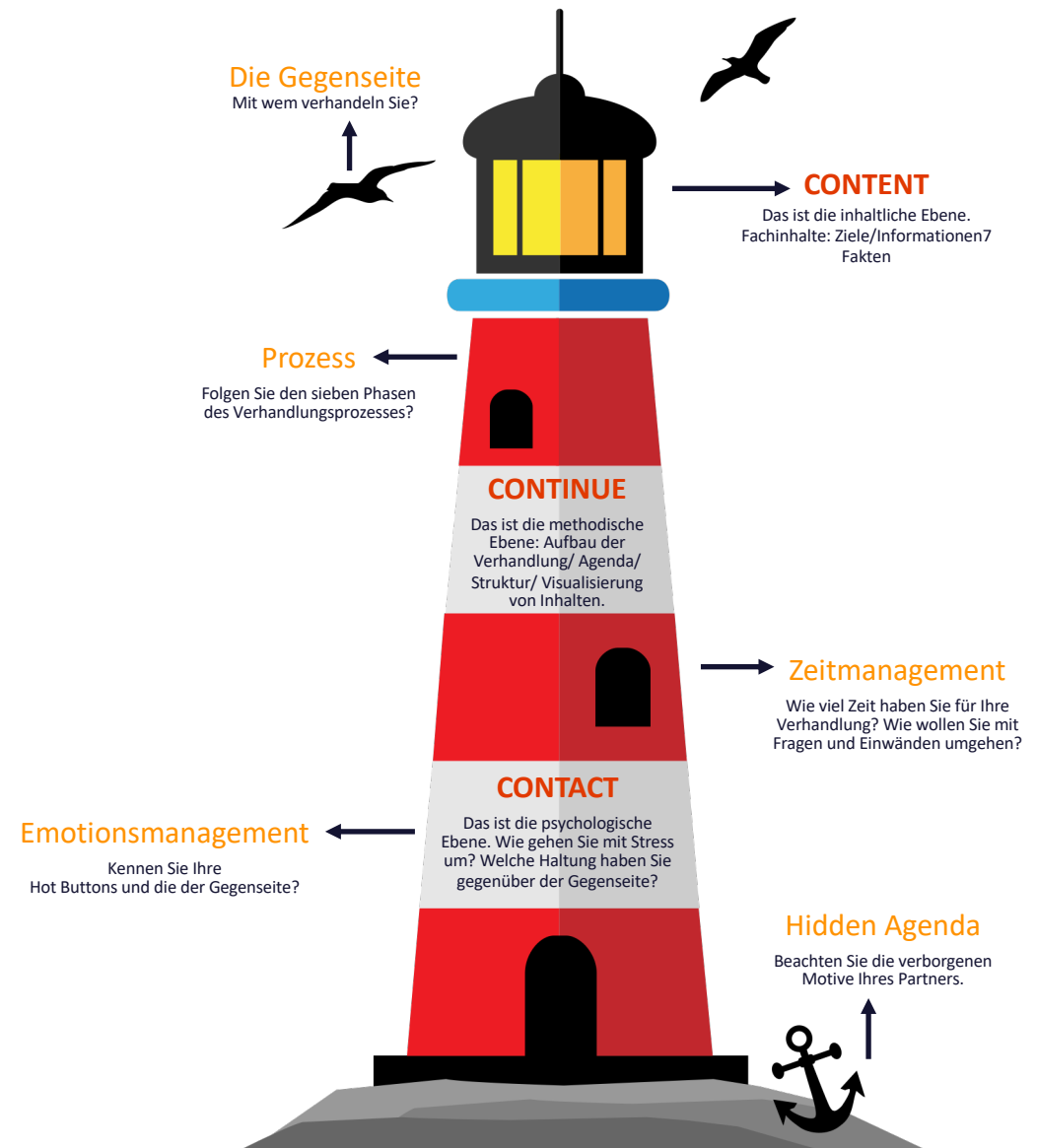
14.30 Uhr Kaffeepause

16.30 Uhr Ende

... dazwischen intensives Training



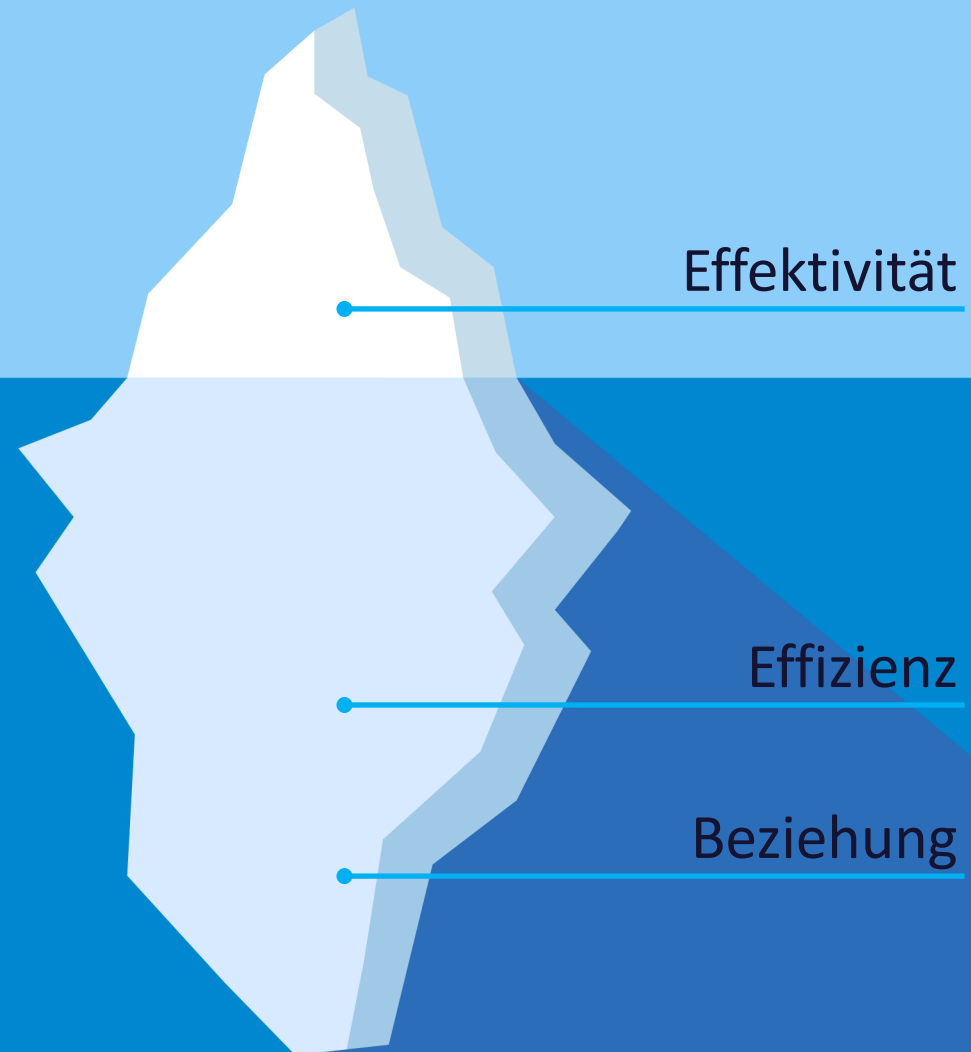
Drei Säulen des Verhandeln



Die Vogelperspektive einnehmen



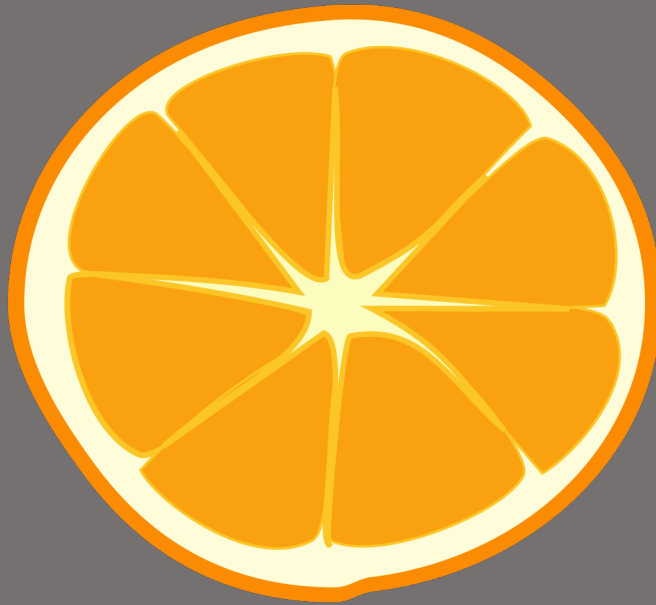
Wie kann der Erfolg
von Verhandlung
gemessen werden?



Die drei Dimensionen des Verhandeln



Gewinnt soviel Ihr könnt



VORBEREITUNG: Folgen Sie den Instruktionen des Trainers

ZIEL: Kooperativen & kompetitiven Verhandlungsstil kennenlernen

Professionell verhandeln

2-Tages-Seminar



Name

Firma

Trainer

Datum

	Seite
SEMINARZIELE	3
AKTIONSPLAN	4
WAS VERSTEHEN SIE UNTER VERHANDELN?	5
DEFINITION: WAS IST VERHANDELN?	7
VORBEREITUNG EINER VERHANDLUNG	8
ES GEHT NICHT OHNE! KOMMUNIKATION UND KONTAKT	26
FOLGEN SIE DEM VERHANDLUNGSPROZESS	35
ZWEI HAUPTVERHANDLUNGSTILE: KOOPERATIV UND KOMPETITIV	42
KOMPETITIVES VERHANDELN: DIE KONZESSIONSREGELN	44
KOOPERATIVES VERHANDELN: DAS HARVARD KONZEPT	48
Prinzip 1 des HARVARD-KONZEPTES	49
Prinzip 2 des HARVARD-KONZEPTES	50
Prinzip 3 des HARVARD-KONZEPTES	51
Prinzip 4 des HARVARD-KONZEPTES	52
Prinzip 5 des HARVARD-KONZEPTES	53
LITERATUREMPFEHLUNG	54



Seminarziele Professionell verhandeln

Verhandeln ist unser tägliches Geschäft. Wir verhandeln – oft ohne uns dieser Tätigkeit bewusst zu sein – mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten, Partnern oder Kunden. Gute Verhandlungsführung heißt: Bestimmt in der Sache, aber fair mit dem Verhandlungspartner umzugehen, um eine Übereinstimmung zum beiderseitigen Vorteil zu erzielen.

Ziel des Trainings

Sie ...

- werden mit den Grundlagen, Prinzipien und Besonderheiten der Verhandlungsführung nach dem Harvard-Konzept vertraut gemacht.
- erweitern Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in ausgesuchten Aspekten der Kommunikation im unternehmerischen Alltag.
- analysieren, diskutieren und modifizieren ihr Kommunikations- und Verhandlungsverhalten.
- können schwierigen Verhandlungspartnern und unfairen Strategien begegnen.
- bereiten eine Verhandlung strategisch in Anlehnung an das Harvard-Konzept vor.

Aktionsplan

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____



Was verstehen Sie unter verhandeln?

Welche der Aussagen sollten Ihrer Meinung nach das Verhandeln charakterisieren, welche passen nicht dazu?

	Ja	Nein
Man stellt seine Ziele als überlegen heraus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man unternimmt gelegentlich den Versuch, das Machtgleichgewicht zu seinen eigenen Gunsten ausschlagen zu lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Probleme werden offen diskutiert, damit man sich gegenseitig unterstützen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drohungen und Verwirrungen des Gegenübers werden gemäßigt und mit Bedacht eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die eigene Haltung konzentriert sich auf die Frage: „Was kann ich daraus gewinnen?“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jede Gelegenheit zu dominieren wird wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine gute Verhandlungstaktik besteht darin, die gegnerische Partei zu spalten und dafür zu sorgen, dass sich ihre Mitglieder widersprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine gute Verhandlungstaktik ist es, die Verhandlungen in eine Sackgasse zu führen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beim Verhandeln müssen Sie alle Informationen präsentieren, die Ihnen vorliegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie dürfen nie die persönliche Sensibilität Ihres Gegenspielers ausnutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behandeln Sie Ihren Gegenspieler als gleichwertig, solange dies Erfolg bringt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zögern Sie, Fakten herauszustellen, die für Ihre eigene Position Position günstig sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwickeln Sie eine gute Beziehung zu Ihrem Gegenspieler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist oft klug, aus dem Gegenspieler die größtmöglichen Zugeständnisse herauszupressen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Definition: Was ist verhandeln?

Was heißt „Verhandeln“?

Wir sprechen von „Verhandeln“, wenn

- Personen/Parteien
- mit unterschiedlichen Interessen
- miteinander kommunizieren,
- um zu einer Problemlösung/Einigung zu kommen
- und dabei in etwa gleiche Machtverhältnisse herrschen.

Was heißt „gut“ Verhandeln?

Die Qualität einer Verhandlung bemisst sich:

- nach ihrer Effektivität (Qualität des Resultats)
- nach ihrer Effizienz (Zeitökonomie)
- nach dem Verhandlungsklima (Qualität der Beziehung)

Was ist ein „gutes Verhandlungsergebnis“?

Ein gutes Verhandlungsergebnis ist:

- klar, d.h. eindeutig in der Auslegung
- realisierbar, d.h. kein Luftschloss
- fair, d.h., niemand wird übers Ohr gehauen
- nützlich für beide Parteien („Gewinn-Gewinn-Resultat“)



Kompetitives Verhandeln ist die Art des Verhandeln, die man landläufig unter hartem Verhandeln versteht. Das Wort „**kompetitiv**“ beschreibt der Duden folgendermaßen:

1 [allg.] auf Wettkampf beruhend

2 [biol.] sich gegenseitig verdrängend oder behindernd [zu lat. *competitor* „Mitbewerber“].

Es gibt im Prinzip so viele Taktiken und Methoden des harten Verhandeln, wie es Sachverhalte und Charaktere gibt. Schillernde Persönlichkeiten, dubiose Geschichten und kaum zu glaubende Fälle bieten Stoff für unzählige Kamingespräche, Kriminalgeschichten, Hollywoodfilme und Literatur mit Titeln wie „Satanische Verhandlungskunst und wie man sich dagegen wehrt“. Was all diese Fälle gemeinsam haben, ist den anderen nicht als Partner, sondern als Gegner zu sehen - und diesen Gegner gilt es zu besiegen. Der Einzelne will seine Interessen um jeden Preis durchsetzen, unter Umständen auch auf Kosten des Gegners. **Vier grundlegende Vorgehensweisen** lassen sich hier unterscheiden:

- 1. Strategie des berechenbar harten Verhaltens:** Wer auf einen berechenbar harten Gegner trifft, wird damit rechnen müssen, dass der andere grundsätzlich dagegen ist, mit Abbruch droht, gezielt provoziert, durch Fachausdrücke und Fremdwörter einschüchtert, dominant auftritt. In der Regel eilt der Ruf den Verhandelnden schon voraus „Da musst du aufpassen, das ist ein ganz harter Hund!“
- 2. Strategie des unberechenbar harten Verhaltens:** Im Gegensatz dazu kann die Verhaltensweise des unberechenbar harten Verhandeln nicht vorhergesagt werden. Es kann Ihnen passieren, dass Sie vollkommen von einer Situation überrascht werden. Diese Typen werden freundlich starten und dann plötzlich Tatsachen bestreiten, mit Bluffs arbeiten, Unwahrheiten behaupten, gezielt täuschen, Verunsicherung erzeugen und Verwirrung schaffen.
- 3. Strategie des scheinbar positiven/neutralen Verhaltens:** Verhandelnde finden die Gegenseite sympathisch und glauben ein gutes Ergebnis erzielt zu haben. Erst nach der Verhandlung fällt ihnen auf, dass sie über den Tisch gezogen worden sind. „Der Wolf im Schafspelz“ ist gefährlich und manipuliert subtil, denn er wiegt seinen Gegner in Sicherheit, indem er ihn einullt und die Schmeicheltaktik oder Mitleidschiene einsetzt.
- 4. Offensichtlich illegale Strategien:** Auch das gibt es leider: Bestechung, Korruption, Erpressung und unzulässige Preisabsprachen. **Achtung:** Keine Geschäfte jenseits der Legalität. Sie zahlen einen zu hohen Preis dafür. „Die anderen machen es doch auch so.“, oder „Das ist halt in diesen Kulturkreisen so.“, wird später nicht als eine ernst zu nehmende Erklärung vom Staatsanwalt angenommen.

Welchen Vorteil hat kompetitives Verhandeln?

Wenn es ein Markenzeichen der Spezies Homo Sapiens gibt, dann ist es die hoch entwickelte Fähigkeit des Menschen zur Kooperation. Doch selbst bei Primaten gibt es Stärkere und Schwächere. Der Einzelne versucht sich gegenüber seinem Artgenossen einen Vorsprung zu verschaf-



fen. Wie schon Charles Darwin bekannt machte, überlebten die Arten, denen es am besten gelang, sich anzupassen. Es existiert ein „Survival of the Fittest“. Das Gruppenleben ist geprägt durch Geselligkeit, Kooperation und wechselseitiger Unterstützung, aber auch durch Intrigen und Konflikte. Das Leben in sozialen Verbänden erzwingt Absprachen, Kompromisse, Austausch und Gegenleistung, ebenso aber auch Rankämpfe und Führung. So gesehen wird der andere nicht immer nur als Partner gesehen, sondern auch als Konkurrent betrachtet. Schon bei Primaten beobachten wir, wie sie mit Konkurrenten umgehen: Da wird getrickst, überlistet und betrogen, um das Ziel zu erreichen den unliebsamen Gegner zu verdrängen und vernichten. Der entscheidende Fortschritt der Menschheit liegt zum Glück darin, dass unsere „umherstreifenden Vorfahren“ allmählich auch lernten, andere Gruppen von vornherein nicht nur als Konkurrenten zu sehen, sondern auch als mögliche Partner. Größtmöglichen Erfolg für den Einzelnen brachte allerdings folgende Strategie: Kooperation mit Mitgliedern der eigenen Gruppe/Familie/Firma und Konkurrenz gegenüber Mitgliedern, die außerhalb dieser Gruppen stehen, wobei Übergänge hier fließend sind. Daran orientieren wir uns noch heute beim Verhandeln.

Welchen Nachteil hat das kompetitive Verhandeln?

In der Verhandlung selbst tritt schnell eine Verhärtung der Positionen ein. Damit einher geht ein Gefühl der Ungerechtigkeit. Warum sollen wir jemand entgegenkommen, der uns unfair behandelt? Wir haben ein gutes Gedächtnis. Sobald wir mehr als einmal mit der gleichen Person am Verhandlungstisch sitzen, erinnern wir uns wie wir behandelt worden sind. Wer uns nicht fair behandelt hat, darf nicht damit rechnen, zukünftig Kooperation erwarten zu können. Die Bereitschaft jemanden entgegenzukommen, der uns einmal über den Tisch gezogen hat, sinkt rapide. Der Verlierer wird zudem seine Erfahrungen weitertragen. Negatives Empfehlungsmarketing stellt einen großen Schaden dar.

Die Konzessionsregeln

Hinter dem kompetitiven Verhandeln stecken gewisse Regelmäßigkeiten der Verhandlungstaktik. Die eine oder andere haben Sie vielleicht schon selbst erlebt.

1. Lassen Sie grundsätzlich die Gegenseite das erste Angebot machen!

Warum? Das zweite Angebot legt den Bereich fest, innerhalb dessen sich der Verhandlungsspielraum bewegt und diesen Spielraum sollte nicht die Gegenseite festlegen, sondern Sie selbst. Dabei gibt es eine Ausnahme: Wenn Sie feststellen, dass die Gegenseite keine Ahnung oder keinen Plan hat, dann können Sie sofort den Preis bestimmen, um so einen Anker zu etablieren. So haben Sie die Steuerung des Verhandlungsprozess in Ihren Händen. Jeder Händler auf dem Bazar geht genauso vor.

2. Bezweifeln Sie sofort die Angemessenheit des Angebots!

Warum? Geben Sie Ihrem Gegenüber laut und deutlich unter Einsatz Ihrer Körpersprache zu verstehen, dass das Angebot viel zu hoch oder niedrig ist. Nur so signalisieren Sie, dass es nur dann zu einem Ergebnis kommen wird, wenn die Gegenseite sich noch weit bewegen



wird. Hier nutzen „Drama Queens“ und „laute Polterer“ zum Schrecken aller „Vernünftigen“ und „Zurückhaltenden“ mit viel Geschrei und auch Genuss ihre Bühne.

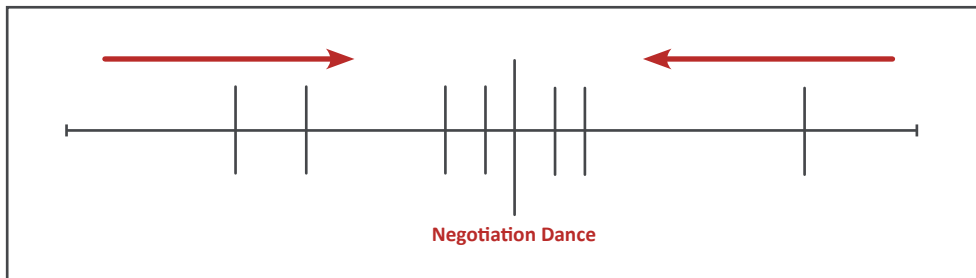
3. Versuchen Sie Ihr Gegenüber mit konkreten Zahlen zu beeindrucken!

Warum? Wenn die Gegenseite beispielsweise 300.000 Euro anbietet, dann sollten Sie Ihre Unterlagen heranziehen, blättern, einen Moment überlegen, vielleicht ein paar einfache Rechnungen auf Ihrem Block oder der Rechenmaschine vornehmen und dann mit Blick auf Ihr Gegenüber eine Summe von 352.793 Euro fordern. So vermitteln Sie Ihrem Gegenüber einen fundierten, an Fakten orientierten Eindruck. Sie signalisieren, dass aufgrund von Rahmenbedingungen nur wenig Spielraum vorhanden ist. Hätten Sie 350.000 Euro gefordert, dann wäre das ein Signal gewesen, sich vermutlich irgendwo in der Mitte zu treffen.

4. Nutzen Sie den Verhandlungstanz: Preiskonzessionen werden in immer kleineren Schritten vorgenommen!

Warum? Bei Preisverhandlungen ist es wichtig, dass die Konzessionen von Schritt zu Schritt immer kleiner werden. Damit erhält die Gegenseite den Eindruck, dass Sie an Ihrem Limit angekommen sind und auf den Abschluss der Verhandlung hinsteuern. **Achtung:** Der Verhandlungstanz hat im Geschäftsleben ein schlechtes Image. Übertrieben eingesetzt wirkt er extrem unseriös.

Grafisch dargestellt, sieht der Verhandlungstanz folgendermaßen aus:



5. Teilen Sie große Summen in kleinere Einheiten auf!

Warum? Falls Sie glauben, die Gegenseite könnte von der Höhe des Angebots schockiert sein, dann splitten Sie den großen Betrag in mehrere kleinen Einheiten. Gut beobachten kann man diese Vorgehensweise bei Immobilienmaklern, die statt des gesamten Grundstückspreises gerne den Quadratmeterpreis aufführen, oder bei Banken, die die Zinssätze aufzeigen, ohne die Gesamtsumme im Bankgespräch sofort auf den Tisch zu legen. Auch Versicherungsvertreter sprechen gerne von Monatsbeiträgen für Ihre Kranken- oder Autoversicherung statt von Jahresbeiträgen, um so einen Schock, der durch zu hohe Preise ausgelöst wird, zu vermeiden.

6. Nutzen Sie die Macht des geschriebenen Wortes und geben Sie schriftliche Angebote ab!

Warum? Erstaunlicherweise werden Preisangebote, die schriftlich eingereicht werden, sehr viel seltener verhandelt, als Angebote die mündlich gemacht werden. Bei schriftlichen An-



geboten wird der Preis oft als „gesetzt“ angesehen. Das Prinzip der Schriftlichkeit hat sich vor allem bei Preisverhandlungen bewährt. In der Verhandlung wird hierdurch eine hohe Relevanz für die Festlegung von Teil- und Zwischenergebnissen erreicht. Ein Argument gewinnt besonders an Bedeutsamkeit, wenn es visualisiert wird.

7. Bleiben Sie entspannt!

Warum? Je weniger Sie Ihr Interesse am „Objekt Ihrer Begierde“ zum Ausdruck bringen, desto mehr stärken Sie damit Ihre Verhandlungsposition. Profis des kompetitiven Verhandeln sind daher zurückhaltend im Bekunden des eigenen Interesses und benutzen sogar ab und an die Taktik, bei anderen den Eindruck zu erwecken, sich nur informieren zu wollen, ohne ein konkretes Kaufinteresse zu signalisieren.

8. Fragen Sie nach so vielen Zugeständnissen wie möglich, neben der Preisverhandlung!

Warum? Der erfahrene kompetitiv Verhandelnde wird nicht nur mit einer extremen Eröffnungsposition bei der Preisverhandlung starten, sondern gleichzeitig versuchen, die Komplexität der Verhandlung zu steigern, indem er darüber hinaus zusätzliche Konditionen ins Spiel bringt. Dadurch können Sie als Verkäufer oder Käufer einen besseren Preis anbieten. Viele Verhandelnde sind beim kompetitiven Verhandeln viel zu sehr auf den Preis fokussiert und merken gar nicht, welche Vorteile derjenige für sich herausholt, der die Komplexität erhöht und mehr und mehr Extras verlangt. Eine typische Taktik hierfür ist die „Salami-Taktik“. Scheibchen weise werden kleine Zugeständnisse gefordert. Ist ja nur ein ganz kleines Entgegenkommen, das nicht viel Wert ist, denkt sich die Gegenseite. Bis auf einmal ein richtig großes Stück der Salami draus geworden ist. Interessanterweise lässt sich oft beobachten, dass die Wahrnehmung beim Preisverhandeln so stark eingeschränkt ist, dass oft weitere Möglichkeiten gar nicht gesehen werden.

9. Stellen Sie eine letzte nicht preisgebundene Forderung kurz vor dem Ende!

Warum? Bevor Sie am Ende dem Vorschlag der Gegenseite zustimmen, stellen Sie eine letzte, nicht preisbezogene, möglichst als Bitte formulierte Bedingung. Die Chance, dass Ihnen diese Bitte erfüllt wird, ist zu diesem Zeitpunkt sehr hoch. Die Gegenseite sieht das Ziel vor den Augen und möchte zum Ende kommen. Am Erfüllen Ihrer „kleinen Bitte“ soll es nicht scheitern.



Verhandlungsfall Charterflug

Allgemeine Informationen

Wir befinden uns in Hamburg, es ist Mitte August. Vor zwei Monaten trafen sich Vertreter des Studentenreisebüros „LET’S TRAVEL“ und der Fluggesellschaft „JETAIR“*, die seit fünf Jahren geschäftlich zusammenarbeiten, zu einer Verhandlung. Sie kamen zu folgender mündlicher Vereinbarung: JETAIR wird Mitte Oktober 250 Studenten von Hamburg nach London fliegen. Der Hinflug ist am Freitag, der Rückflug ist am darauffolgenden Dienstag. Der Komplettpreis für das Arrangement, exklusive Unterkunft, beträgt 62.000 Euro. Anlass der Reise ist das „FESTIVAL FOR PEACE“, das auf dem Gelände des Hampton Court Palace abgehalten wird und auf eine gemeinsame Initiative des Ex-Präsidenten Barack Obama und des britischen Ex-Frontmans der Rolling Stones Mick Jagger zurückgeht. Prince Harry und seine Frau Meghan werden das Festival eröffnen. Angesichts dieses Programms ist die pünktliche Landung in London und damit die Zuverlässigkeit der Fluggesellschaft von größter Wichtigkeit.

Am Ende der Verhandlung Mitte Juni versicherte der Geschäftsführer von LET’S TRAVEL, er werde die Vereinbarung – vor allem den Preis von 62.000 Euro – noch mit seinem Auftraggeber, dem Vorstand des Studentenverbands „Pax Mondial“, besprechen. Dies sei jedoch eine reine Formsache, denn die Reise stehe auch Nichtmitgliedern von „Pax Mondial“ offen. Noch am selben Tag schickte JETAIR den Vertrag zur Unterzeichnung an LET’S TRAVEL.

Bis heute ist der Vertrag immer noch nicht unterschrieben! Zu Beginn dieser Woche ließ LET’S TRAVEL wissen, dass „verglichen mit anderen Angeboten, der Preis von JETAIR nicht realistisch sei“. Deshalb kommt es heute zu einem erneuten Treffen, an dem mindestens zwei Vertreter der beiden Parteien teilnehmen. Die Besprechung findet auf Vorschlag der JETAIR im großen Conference-Room von JETAIR statt. Begründung: Es sei dort ruhiger als im Büro von LET’S TRAVEL. Werden es die beiden Parteien schaffen, eine Einigung herbeizuführen?

* JETAIR ist eine Fluggesellschaft, die sowohl im Chartergeschäft als auch im regulären Linienverkehr tätig ist.



Professionell verhandeln – Advanced



Fünf Barrieren der Kooperation



Meine Reaktion

Ihre Emotion

Ihre Position

Ihre Unzufriedenheit

Ihre Macht



A grayscale photograph of a person's foot stepping onto a metal staircase. The foot is wearing a light-colored sneaker with a white sole and dark laces. The staircase has a metal railing and a chain-link fence in the background. The image is semi-transparent, allowing text to be overlaid.

“ Schritt 1
Reflektieren statt reagieren

Schatz, wir müssen die Wohnung aufräumen! Es sieht aus, als hätte eine Bombe eingeschlagen.

Jaja. Ich weiß. Es ist nur so, dass ...

Jetzt rechtfertige dich doch nicht gleich. Ich wollte nur sagen, dass wir beide...

Du krümmst hier ja keinen Finger!
Du hältst nicht mal was du versprichst. Gestern Abend...

... du gesagt hast, du bringst den Müll raus. Und ICH es heute morgen gemacht habe.

Komm schon. Ich habe dir extra gesagt, dass ich eine Besprechung habe.

Jetzt lass mal die Kirche im Dorf. Wer bezahlt hier schließlich die Rechnungen?“

... und du warst auch dran die Kinder zur Schule zu bringen.

Aha, deine Zeit ist also wichtiger als meine? Ich habe auch einen Job. Ich habe es so satt, immer die zweite Geige zu spielen.

(glaubt, auf das Problem fokussiert zu sein)

Schatz, wir müssen die Wohnung aufräumen! Es sieht aus, als hätte eine Bombe eingeschlagen.

(unterbricht)

Jaja. Ich weiß. Es ist nur so, dass ...

(versucht, zum Problem zurückzukehren)

Jetzt rechtfertige dich doch nicht gleich. Ich wollte nur sagen, dass wir beide...

(nimmt es als persönlichen Angriff wahr und schlägt zurück)

Du krümmst hier ja keinen Finger!
Du hältst nicht mal was du versprichst. Gestern Abend...

(hört nicht zu und rechnet auf)

... du gesagt hast, du bringst den Müll raus. Und ICH es heute morgen gemacht habe.

(rechtfertig sich)

Komm schon. Ich habe dir extra gesagt, dass ich eine Besprechung habe.

(sendet Machtsignale)

Jetzt lass mal die Kirche im Dorf. Wer bezahlt hier schließlich die Rechnungen?“

(hört nicht zu und erweitert die Komplexität)

... und du warst auch dran die Kinder zur Schule zu bringen.

(beginnt, laut zu werden)

Aha, deine Zeit ist also wichtiger als meine? Ich habe auch einen Job. Ich habe es so satt, immer die zweite Geige zu spielen.

Verhandlungsfall 3: Mozart fürs Milchvieh

Koalitionen bilden

Die Situation: Sie sind offizieller Repräsentant des Deutschen, Spanischen oder Dänischen Bauernverbands und reisen als Vertreter Ihrer Nation nach Brüssel. Dort treffen Sie auf die Leiter der Bauernverbände aus den anderen beiden Ländern. Kurzfristig hat sich ergeben, dass die EU über einen Nachtragshaushalt in Höhe von maximal € 121 Millionen verfügt, der für das gemeinsame Drei-Nationen-Projekt „Mozart fürs Milchvieh“ zur Verfügung gestellt wird. Ihre förderungswürdige Idee: Mozart macht müde Kühe munter, denn klassische Musik fördert die Milchproduktion.

Sie sind von Ihrer jeweiligen Regierung als Bevollmächtigter angewiesen worden, eine Drei-Parteien-Verhandlung zu führen. Sie haben die Befugnis, Entscheidungen zu treffen und werden mit großer Wahrscheinlichkeit in genau dieser Konstellation nicht wieder aufeinandertreffen. Wenn Deutschland, Spanien und Dänemark sich einig darüber werden zu kooperieren, können Sie sich den Nachtragshaushalt teilen. Wie Sie die Anteile untereinander aufteilen, liegt ganz an Ihnen. Die EU braucht allerdings den genauen Euro-Betrag für die Statistik. Sollten Sie sich allerdings nicht über eine genaue Aufteilung einig werden, wird der Nachtragshaushalt den Baltischen Staaten für deren Agrarsubventionen zur Verfügung gestellt.

Falls nur zwei Parteien sich einig werden, wird die Gesamtförderung natürlich geringer (siehe EU-Subventionstabelle). Auch hier muss der EU die genaue Aufteilung für die Überweisung mitgeteilt werden. Jede mögliche Aufteilung wird allerdings akzeptiert.

Die EU-Subventionstabelle in Millionen

Deutschland alleine bekommt	€ 0
Spanien alleine bekommt	€ 0
Dänemark alleine bekommt	€ 0
Nur Deutschland und Spanien zusammen	€ 118
Nur Deutschland und Dänemark zusammen	€ 84
Nur Spanien und Dänemark zusammen	€ 50
Deutschland, Spanien und Dänemark zusammen	€ 121

Nur eine Übereinkunft ist möglich. So können sich entweder alle drei Parteien einigen, das Kontingent zu dritteln, oder zwei Parteien entscheiden sich, zusammenzuarbeiten und die dritte Partei zurückzulassen.



Da jeder der Beteiligten zum ersten Mal an einer solchen Verhandlung teilnimmt und die Deutschen/Spanischen/Dänischen Milchbauern hohe Erwartungen an das Ergebnis stellen, wird jeder von ihnen versuchen, einen möglichst hohen Betrag für sein Land zu gewinnen. Die Zeiten in Brüssel sind eng getaktet. Sie haben genau 20 Minuten Zeit, ein Ergebnis zu erzielen.

Sollten zwei der drei Beteiligten den Wunsch haben, ein Gespräch unter vier Augen zu führen, so können sie das für vier Minuten tun, in denen sie nicht von der dritten Partei unterbrochen werden.

Auch zwei von drei Beteiligten können die Verhandlung schließen.

Ergebnis der Verhandlung

Wurde eine Übereinkunft getroffen?

Ja Nein

Welche Übereinkunft wurde getroffen?

- Deutschland hat _____ €
- Spanien hat _____ €
- Dänemark hat _____ €



Professionell verhandeln – Advanced

2-Tages-Seminar



Name

Firma

Trainer

Datum

	Seite
SEMINARZIELE	3
AKTIONSPLAN	3
THEORETISCHER HINTERGRUND	4
DAS „GETTING PAST NO“-KONZEPT	5
Das Verhandlungsdilemma	7
Warum kooperieren Menschen nicht?	10
Tit for Tat	12
WIE AUS GEGNERN PARTNER WERDEN	13
TRICKS & DIRTY TRICKS	22
Pre-Tricks zu Beginn der Verhandlung	24
Mid-Tricks während der Verhandlung	26
Late-Tricks kurz vor dem Abschluss	33
DIE PSYCHOLOGIE DER BEEINFLUSSUNG IN VERHANDLUNGEN	35
1. Reziprozität	38
2. Commitment und Konsistenz	42
3. Soziale Bewährtheit	45
4. Sympathie	47
5. Autorität	51
6. Knappheit	55
LITERATUREMPFEHLUNGEN	57



Seminarziele Professionell verhandeln – Advanced

Verhandlungen werden besonders dann zur Herausforderung, wenn schwierige Situationen entstehen. Hier erhalten Sie das Rüstzeug, um schwierige Verhandlungen zu deeskalieren. Sie lernen, wie Sie unter Druck die Kontrolle behalten, wie Sie Ärger und Feindseligkeit auflösen, wie Sie sich bei schmutzigen Tricks verhalten und Beeinflussungstechniken erkennen bzw. selbst nutzen können.

Ziel des Trainings

Nach diesem Training

- haben Sie den Inhalt von „Professionell verhandeln. Die Grundlagen“ und das „Harvard Konzept“ wiederholt
- wissen Sie, wie Sie das „Getting Past No“-Konzept anwenden.
- verstehen Sie, wie Verhandelnde beeinflusst werden können und welche bekannten Verhandlungstricks es gibt.
- haben Sie Verhandlungen simuliert und Feedback erhalten.

Aktionsplan

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____



Theoretischer Hintergrund

Das Trainingskonzept und die Aussagen dieses Teilnehmer-Handouts fußen auf den Erkenntnissen der beiden Werke von Jutta Portner:

- Besser verhandeln. Das Trainings-Buch. Gabal.
- Flexibel verhandeln. Die vier Fälle der NEGO-Strategie. Gabal.



Das „Getting Past No“-Konzept

„Getting to Yes. Negotiating an Agreement without giving in“ von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton gilt als die klassische Schule des kooperativen Verhandlens. Doch wie kann ein Verhandlungsabbruch verhindert werden, wenn Verhandlungen zu scheitern drohen? Wie schaffen Sie es zu deeskalieren, wenn Sie bereits in massive Sackgassen geraten sind? Die Antwort darauf liefert „Getting Past No. Negotiating your way. From Confrontation to Cooperation“ von Roger Fisher, William Ury, das 1991 erschien.

Getting Past No knüpft an den Erfolg von Getting To Yes an und baut auf dessen Prinzipien auf. Ähnlich wie im Standardwerk benutzt William Ury auch hier ein fünfstufiges Modell als Rahmen. Er zeigt fünf Barrieren der Kooperation auf und präsentiert fünf Prinzipien als Antwort. Die fünf Barrieren der Kooperation sind:

- Unsere eigene Reaktion
- Die Emotionen der Gegenseite
- Die Position der Gegenseite
- Die Unzufriedenheit der Gegenseite
- Die Macht der Gegenseite

Stellen Sie sich einen typischen Tag vor:

07.30 Uhr: Während des Frühstücks geraten Sie mit Ihrem Lebenspartner in Streit darüber, ob Sie am Abend zuhause bleiben oder sich mit Freunden treffen: „Bist du wahnsinnig, schon wieder einen Babysitter zu engagieren. Die armen Kinder und außerdem, das können wir uns jetzt nicht leisten!“

09.00 Uhr: Sie kommen pünktlich zum Jour-Fixe, wollen Ihrem Vorgesetzten einen Vorschlag unterbreiten, wie Sie die Ergebnisse Ihrer Forschungsabteilung einfacher dokumentieren können. Sie haben dazu am Wochenende eine Präsentation vorbereitet. Ihr Chef schaut kurz darauf und winkt nur ab: „Das sieht noch so gar nicht ausgereift aus. Nächster Punkt auf der Agenda.“

10.30 Uhr: Zwischendrin ruft Sie Ihr halbwüchsiger Sohn an und teilt Ihnen mit, er hätte einen Informationstermin bei einer Schweizer Internatsberatung vereinbart, im Elternhaus könne er es nicht mehr aushalten. Sein bester Freund ginge da auch hin.

14.30 Uhr: Als Sie nachmittags zu einem Kunden kommen, um den seit sechs Monaten vorbereiteten Vertrag für den Bau einer neuen Anlage zu unterschreiben, meint dieser: „Oh, es tut mir wirklich sehr leid, aber unser Finanzvorstand hat ein Veto eingelegt. Er gibt das Okay erst, wenn Sie nochmals 10 Prozent günstiger werden.“

17.30 Uhr: Auf dem Weg nach Hause gehen Sie bei der Reinigung vorbei, um Ihre Seidenkrawatten zu reklamieren. Sie bekommen von der Angestellten zu hören: „Wenn Sie keine Quittung haben, kann ich nichts machen. Das ist hier Geschäftspolitik bei ‚Fein&Rein‘.“



20.00 Uhr: Sie haben beschlossen, jetzt, wo Sie nicht weggehen, wenigstens das aktuelle Championsleague-Fußballspiel anzusehen, als Ihr Partner kommt und meint, er wolle jetzt das Thema von heute früh ausdiskutieren, da stecke doch wohl mehr dahinter.

Sie haben sicher ähnliche Tage erlebt und Sie kennen die Gefühlslage, in der Sie sich dann befinden. Wut, Ärger, Frustration, Zorn und mehr dominieren das Empfinden. Jeder hat mit gereizten Lebenspartnern, aufmüpfigen Teenagern, unbeherrschten Vorgesetzten oder unbeugsamen Geschäftspartnern zu tun. Wenn wir feststecken, nichts mehr vorwärts geht, das Ergebnis gegen Null strebt, ist das oft eine klare Kampfansage. Welche Alternative haben Sie dazu? „Love it, change it, leave it or stay unhappy“? Da wir verfahrenere Situationen nicht lieben, Problemlösung im Alleingang meist wenig erfolgversprechend ist, Weglaufen keine Option darstellt, bleibt einzig und allein die gemeinsame Problemlösung. Hier genau setzt Getting Past No an.



Das Verhandlungsdilemma

Sie kennen nun bereits den kompetitiven und den kooperativen Verhandlungsstil, und die beiden grundsätzlichen Möglichkeiten, Wert zu schaffen (creating value) und Wert zu fordern (claiming value). Eine entscheidende Rolle spielt hierbei der Umgang mit dem zu verteilenden Kuchen, der Distribution der Ressourcen. „Ich will mein Stück vom Kuchen – und davon möglichst viel!“ (my piece of the pie), gilt als Grundhaltung der kompetitiv Verhandelnden, während auf der anderen Seite das Motto des kooperativ Verhandelnden lautet: „Wie kann ich den Kuchen größer machen oder wie kann ich den Kuchen gerecht verteilen, sollte ich ihn nicht vergrößern können?“ (expanding the pie).

Welche Konstellationen können aufeinandertreffen?

Rein mathematisch gesehen, gibt es folgende drei Möglichkeiten:

- Kompetitiv trifft auf kompetitiv.
- Kompetitiv trifft auf kooperativ.
- Kooperativ trifft auf kooperativ.

Wie sehen die Ergebnisse aus?

- Kompetitiv gegen kompetitiv: Kommen zu keinem Ergebnis, weil niemand nachgeben will.
- Kompetitiv gegen kooperativ: Hart schlägt weich, weil weich alle Forderungen akzeptiert, um zu einem Ergebnis zu kommen.
- Kooperativ und kooperativ: Erreichen ein Ergebnis, das für beide Seiten gut ist.

Was bedeutet das für den Verhandelnden?

- Bester Fall: Ich verhandle kompetitiv, der andere verhandelt kooperativ – ich nehme mir also den Wert, den die andere Seite geschaffen hat.
- Zweitbesten Fall: Ich verhandle kooperativ, die andere Seite ebenso – beide Seiten schaffen Wert und teilen ihn sich.
- Drittbester Fall: Ich verhandle kompetitiv, die andere Seite ebenso – beide Seiten nehmen sich Wert, schaffen aber wenig Wert.
- Schlechtester Fall: Die andere Seite verhandelt kompetitiv, ich verhandle kooperativ – der andere nimmt sich den Wert, den ich geschaffen habe.



Was ist das Verhandlungsdilemma?

Der Begriff „Verhandlungsdilemma“ lehnt sich an das „Gefangenendilemma“ an. Das Paradoxon, das zentraler Bestandteil der Spieltheorie ist, zeigt, dass individuell vorteilsorientierte Entscheidungen zu kollektiv schlechteren Ergebnissen führen können. Eine Partei kann nicht bessergestellt werden, ohne gleichzeitig eine andere schlechter zu stellen. Für den Verhandelnden bedeutet es, dass kooperativ zu verhandeln immer nur die zweitbeste Möglichkeit ist! Denn die beste Möglichkeit für den Einzelnen ist es, den Wert zu nehmen, den der andere geschaffen hat, also selbst kompetitiv zu sein, während der andere nachgiebig ist. Was einmal funktioniert, aber nicht in längerfristigen Kooperationen.

Wenn jetzt der Einzelne schon verstanden hat, dass Kooperation beiden Parteien dienlich ist und darüber hinaus langfristig einen Erfolg verspricht, woran liegt es nun, dass Menschen sich so oft und immer wieder für den kompetitiven Verhandlungsstil entscheiden? William Ury gibt dazu folgende Antworten:



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen