

Vorbereitungslehrgang

# **Einkaufsfachmann Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis**

Modul: Gesprächs- und Verhandlungsführung

Version: Frühling 2019

© procure.ch

Autor / Dozent:  
Michael Oefner  
Rednertrainer und Kommunikationscoach  
TALKtrainer GmbH  
mail@talktrainer.ch

Dozent:  
Lars Berger  
Kommunikations- und Werbespezialist  
l.ars Kommunikationskunst  
lars@l-ars.net

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>5</b>
2.1	Verhandlungserfolg .....	5
2.2	Verhandlungszone .....	6
<b>3</b>	<b>Die Bedeutung der Verhandlungsführung in der Beschaffung</b> .....	<b>7</b>
3.1	Zusammenarbeit mit internen Abteilungen .....	8
<b>4</b>	<b>Die fünf grössten Verhandlungsfehler</b> .....	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Die fünf wichtigsten Voraussetzungen für den Verhandlungserfolg</b> .....	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>Grundlagen der Kommunikation</b> .....	<b>11</b>
6.1	Was ist eigentlich Kommunikation? .....	11
6.2	Kommunikationssignale .....	12
6.3	Kommunikationskreislauf .....	13
6.4	Kommunikationsebenen .....	13
<b>7</b>	<b>Sekundäre Verhandlungseinflüsse</b> .....	<b>14</b>
7.1	Erster Eindruck .....	14
7.2	Äussere Erscheinung und Umgangsformen .....	15
7.3	Interkulturelle Kompetenz .....	15
<b>8</b>	<b>Wer fragt, der führt</b> .....	<b>16</b>
8.1	Fragekategorien: Offene und geschlossene Fragen .....	16
8.2	Frageformen .....	17
<b>9</b>	<b>Argumentationstechnik</b> .....	<b>19</b>
9.1	Grundtypen der Argumentation .....	19
<b>10</b>	<b>Passive Verhandlungstechniken</b> .....	<b>20</b>
10.1	Aktives Zuhören .....	20
10.2	Die Macht des Schweigens .....	21
10.3	Aufmerksames Beobachten .....	21
<b>11</b>	<b>Verhandlungsergebnisse</b> .....	<b>22</b>
<b>12</b>	<b>Verhandlungsstile</b> .....	<b>24</b>
12.1	Der kompetitive/harte Verhandlungsstil – aus Lust am Gewinnen .....	24
12.2	Der kooperative/weiche Verhandlungsstil – der verlässliche Partner .....	25
12.3	Kompetitiver und kooperativer Stil in der Interaktion .....	25
12.4	Das Harvard-Konzept .....	26
12.5	BATNA .....	27
<b>13</b>	<b>Raster zur taktischen Verhandlungsvorbereitung</b> .....	<b>29</b>
<b>14</b>	<b>Die vier Phasen des Verhandlungsprozesses</b> .....	<b>32</b>
<b>15</b>	<b>Vorbereitungsphase</b> .....	<b>33</b>
15.1	Zielorientierung .....	33
15.2	Vorbereitung im Detail .....	34
15.3	Eigenmotivation .....	35
<b>16</b>	<b>Kontakt- und Einstiegsphase</b> .....	<b>36</b>
16.1	Verhandlungs-Agenda .....	36

<b>17</b>	<b>Kernphase .....</b>	<b>38</b>
17.1	Sprachliche Feinheiten.....	39
<b>18</b>	<b>Vereinbarungs- und Abschlussphase .....</b>	<b>41</b>
18.1	Abschlussformulierungen und -fragen .....	41
18.2	Häufige Fehler während der Vereinbarungs- und Abschlussphase .....	42
18.3	Beziehung stärken .....	43
18.4	Nachbearbeitung, Reflexion und Analyse.....	43
<b>19</b>	<b>Wenn es schwierig wird... .....</b>	<b>44</b>
19.1	Umgang mit Bluffs.....	45
19.2	Unfairem und destruktivem Verhalten begegnen .....	46
<b>20</b>	<b>Anhang I: 10-Punkte-Checks für die vier Verhandlungsphasen.....</b>	<b>48</b>
<b>21</b>	<b>Anhang II: Praktische Formulierungen für Verhandlungen .....</b>	<b>50</b>

# 1 Vorwort

Das halbe Leben basiert auf gutem Gesprächs- und Verhandlungsgeschick! Und natürlich bestimmt speziell die Verhandlungstaktik auch einen ganz wesentlichen Teil des Erfolgs in der Beschaffung. So wird in Verhandlungen um Preise gefeilscht, über Lösungen beraten, um Termine gerungen, über Mängel diskutiert usw. Und die aus diesen Verhandlungen resultierenden Ergebnisse haben immer direkten Einfluss auf den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens.



Längst nicht alle verhandeln mit dem gleichen Geschick. Offensichtlich gibt es gewisse Techniken und Taktiken, die erfolgsversprechend sind, um in Verhandlungen seine Ziele zu erreichen. Mit diesen zielführenden Methoden wollen wir uns in der Folge auseinandersetzen.

In diesem Modul geht es aber nicht nur um die Strategien und Techniken im Rahmen der klassischen Gesprächs- und Verhandlungsführung, sondern den sozialen Kompetenzen wird ebenfalls grosse Beachtung geschenkt. Daher werden wichtige Bereiche wie etwa die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation oder die Abläufe auf der Beziehungsebene ausführlich behandelt. Denn ohne Verständnis und Berücksichtigung dieser Themen können Verhandlungen nicht nachhaltig erfolgreich sein.

Betreffend Verhandlungstaktik sind für Sie vor allem zwei Grundsätze wichtig:

- Es zählt nicht, wie gut Sie verhandelt haben, sondern *wie gut Sie hätten verhandeln können*, also inwieweit es Ihnen gelungen ist, das Potenzial der Möglichkeiten auszuschöpfen.
- Es geht nicht darum, mehr als der andere zu bekommen, sondern *möglichst viel*. Und auch der Verhandlungspartner soll ein für ihn gutes Ergebnis erzielen.

Und dann liegt mir persönlich ein Stichwort noch ganz besonders am Herzen, nämlich Fairness. In einer Welt, die teilweise schwer unter Ungerechtigkeit, Rücksichtslosigkeit und Egoismus leidet, ist es die moralische Pflicht von verantwortungsbewussten und weitsichtigen Beschaffungsprofis, sich der Fairness zu verpflichten.

Die Internationale Fair-Play-Charta für den Sport besagt: «Fair Play bezeichnet nicht nur das Einhalten der Spielregeln, Fair Play beschreibt vielmehr eine Haltung: der Respekt vor dem sportlichen Gegner. Fair verhält sich derjenige Sportler, der vom anderen her denkt.» So wollen wir das auch in Verhandlungen handhaben!

Verhandeln wir also immerzu stark – aber unbedingt auch fair! Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und ich bin überzeugt, dass Ihnen die Erkenntnisse aus diesem Modul dabei eine grosse Hilfe sein werden.

Verhandlungstechnische Grüsse

*Michael Oefner*

## 2 Einführung

Ein Gespräch ist per Definition «die verbale Kommunikation von Personen untereinander» (Quelle: Wikipedia). Immer, wenn zwei oder mehr Personen miteinander sprechen, ergibt sich ein Gespräch, das verschiedene Formen haben kann, wie z.B. eine Besprechung, ein Dialog, ein Streitgespräch, eine Diskussion, Smalltalk oder natürlich auch ein Telefongespräch.

Eine Verhandlung stellt ebenfalls eine Gesprächsform dar. Unter einer Verhandlung versteht man grundsätzlich eine interaktive Kommunikation, bei der eine Partei etwas von einer anderen Partei will. Folgende Parameter müssen dabei erfüllt sein, damit man tatsächlich von einer Verhandlung sprechen kann:

- eine gewisse gegenseitige Abhängigkeit,
- gemeinsame Interessen,
- ein etwa ausgewogenes Machtverhältnis,
- die beidseitige Bereitschaft zu Zugeständnissen.

Das Ziel einer Verhandlung besteht darin, eine gemeinsame Vereinbarung zu erreichen. Man spricht dabei auch von Interessenausgleich oder Konsens, den man anstrebt. Braucht eine Partei die andere nicht, um ihre Ziele zu erreichen, wird es kaum eine Verhandlung geben.

Das Scheitern von Verhandlungen ist somit gar nicht unbedingt immer auf fehlendes Verhandlungsgeschick zurückzuführen, denn vielfach gibt es Situationen, bei denen das Machtgefüge derart ungleich ist, dass eine Seite die Konditionen diktieren kann. Gerade im Umgang mit Monopolisten ist dies oft der Fall. Und wenn auch nur einer der oben erwähnten Parameter nicht erfüllt ist, kann man nicht mehr von einer Verhandlung sprechen. Ein Meeting mit einem Monopolisten ist dann vielleicht eben gar keine Verhandlung, sondern eher ein Diktat, da der Monopolist aufgrund eines unausgewogenen Machtverhältnisses die Konditionen diktieren kann.

### 2.1 Verhandlungserfolg

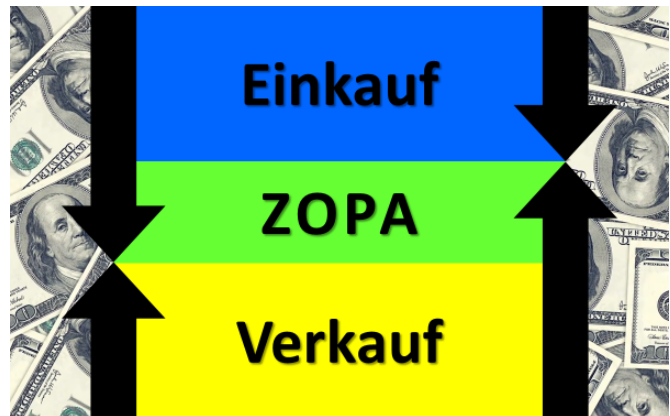
Wer verhandelt, will dies logischerweise erfolgreich tun. Wie aber lässt sich Verhandlungserfolg überhaupt messen? Am besten anhand von folgenden drei Kriterien:

- **Effektivität = Qualität des Resultats:** Die Verhandlung soll eine vernünftige Übereinkunft zu Stande bringen. Dabei werden die legitimen Interessen beider Seiten auf bestmögliche Weise erfüllt.
- **Effizienz = Zeit- und Nutzenökonomie:** Die Verhandlung sollte effizient sein, d.h. der Aufwand steht in einem adäquaten Verhältnis zum Nutzen.
- **Verhandlungsklima = Qualität der Beziehung:** Schliesslich sollte die Verhandlung auch das Verhältnis zwischen den Parteien nicht belasten, sondern im Idealfall fördern.



## 2.2 Verhandlungszone

Die Voraussetzung für einen erfolgreichen Verhandlungsabschluss bildet die sogenannte Verhandlungszone. Die Zone der Übereinkunft wird in der Verhandlungsführung als ZOPA bezeichnet (Zone of Possible Agreement). Sie definiert die Bandbreite einer möglichen, beidseitigen Übereinstimmung zwischen zwei Verhandlungsparteien. Innerhalb dieser Zone ist ein Verhandlungsabschluss möglich. Ausserhalb dieser Zone wird keine noch so ausgefeilte Verhandlungstaktik zu einem positiven Ergebnis führen.



Bei der Vorbereitung fällt der Festlegung der Eckpfeiler der eigenen Verhandlungszone eine grosse Bedeutung zu. Durch das Setzen von Limits schützt man sich vor der Versuchung, unter Druck ein ungünstiges Angebot anzunehmen.

### **Wir sind keine Verhandlungsroboter**

Ein Tennismanager sagte zu den Verhandlungen, die das Team von Roger Federer führte mit dem Resultat, dass Roger Federer vom Kleidersponsor Nike zu Uniqlo wechselte: «Vonseiten Federer hatte man das Gefühl, Nike habe nach all den Jahren in den Verhandlungen den nötigen Respekt vermissen lassen. Beim Sportartikelriesen sieht man es genau umgekehrt. Nike hätte die Option gehabt, mit dem Angebot von Uniqlo gleichzuziehen. Aber in dem Moment, in dem Roger Federers Manager mit einem Konkurrenten verhandelte, war es vorbei mit Nike. Es sind alles smarte Menschen. Aber der Fall von Federer und Nike zeigt eben auch, dass auch im Business der menschliche Faktor sehr wichtig ist. Mit einer anderen Konstellation von Menschen hätte es ein ganz anderes Resultat gegeben. Das sehen wir in unserem Leben jeden Tag. Verletzte Gefühl sind stärker als Logik.» (Tages-Anzeiger, 15. Juli 2018)

Dies zeigt, dass wir Menschen eben keine Verhandlungsroboter sind, und dass ein Verhandlungsergebnis immer auch stark von den beteiligten Personen, Befindlichkeiten und Situationen abhängig ist. Das bringt es mit sich, dass eine Verhandlung grundsätzlich trotz vorhandener ZOPA scheitern kann – und aber auch, dass selbst eine fehlende ZOPA unter Umständen überwunden werden kann.

### 3 Die Bedeutung der Verhandlungsführung in der Beschaffung

Der Verhandlungsführung kommt im Beschaffungsmanagement eine ganz entscheidende Bedeutung zu. Durch cleveres Verhandlungsgeschick stellt die Beschaffung sicher, dass die Beschaffungsstrategie umgesetzt wird und trägt damit ganz wesentlich dazu bei, dass die gesamte Unternehmensstrategie zum Erfolg wird.

Die Gründe oder Anlässe, um eine Verhandlung zu führen, sind äusserst vielfältig.

Hier einige Beispiele:

- mögliche Zusammenarbeit mit neuem Lieferanten
- Offertenbesprechung
- angekündigte Preiserhöhung
- Jahresgespräch mit Lieferanten
- mangelhafte Lieferung

Grundlage für erfolgreiche Verhandlungen ist nebst den weichen Faktoren (den sogenannten Soft Skills), die in der Folge behandelt werden, logischerweise auch ein solides Wissen über die zu beschaffenden Güter und Dienstleistungen. Dies bedeutet für die Beschaffung, sich gut über die Beschaffungsmärkte zu informieren (Beschaffungsmarktforschung) und solide Analysen der Preis- und Kostenstrukturen vorzunehmen (Preisanalyse).

Die Anforderungen an die Beschaffung können je nach Markt- und Wettbewerbsumfeld sehr unterschiedlich aussehen. Das Bewusstsein um diese Anforderungen und Trends wirkt sich auch auf die Verhandlungsführung aus und hilft Beschaffungsprofis, in Verhandlungen die richtigen Ziele zu verfolgen und die optimalen Taktiken und Strategien zu wählen. Zum Beispiel kann Kostendruck dazu führen, dass mit Lieferanten über die Reduktion der Gesamtkosten (Produkt- und Prozesskosten) verhandelt werden muss. Bei Innovationsdruck ist es wichtig, Lieferanten in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Und Flexibilitätsdruck wiederum führt dazu, dass zum Beispiel die Beschaffungslogistik flexibel gestaltet werden muss.

Diese Trends sollten sich unbedingt auch in der Beschaffungsstrategie und -politik niederschlagen. Nur so ist es möglich, dass die Beschaffung optimal auf die gesamte Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und der Einkauf seine Verhandlungen entsprechend gestalten kann. Dies ermöglicht es der Beschaffung dann auch, sämtliche Aspekte der Wertschöpfung abzudecken, wozu unter anderem langfristige Einsparungen, übergeordnete Service Levels (z.B. Verpflichtungen gegenüber Kunden) und eine effiziente Kapitalstruktur gehören.

Alles in allem kann somit gesagt werden: Die Bedeutung der Beschaffung und speziell der Verhandlungsführung kann nicht genug betont werden. Und dies nicht nur, weil bekanntlich jeder im Einkauf gesparte Franken den Unternehmensgewinn in vollem Umfang erhöht!



### 3.1 Zusammenarbeit mit internen Abteilungen

Aus dem Bewusstsein um den hohen Stellenwert der Beschaffung heraus entsteht für die Beschaffung natürlich auch die Verantwortung, eng mit anderen internen Abteilungen zusammenzuarbeiten, um optimale Beschaffungsergebnisse erzielen zu können. Dies kann bedeuten, dass die Beschaffung in der Vorbereitungsphase einer Verhandlung eng mit anderen Abteilungen wie z.B. der Produktion, Forschung und Entwicklung, dem Marketing oder dem Verkauf zusammenarbeitet, um die Bedürfnisse bestmöglich zu erfassen und um die Verhandlungsziele präzise definieren zu können.

Werden Personen aus anderen Abteilungen direkt in die Verhandlung miteinbezogen, ist es sehr wichtig, dass vor der Verhandlung eine genaue Rollenklärung vorgenommen wird, dass die Aufgaben während der Verhandlung klar abgegrenzt sind und dass auch die Gesprächsmoderation sauber definiert ist, wobei die Beschaffung dank des verhandlungstechnischen Könnens immer die Gesprächsleitung und -moderation innehaben sollte.

#### **Good Guy/Bad Guy-Taktik**

Eine der bekanntesten Verhandlungstaktiken ist die Good Guy/Bad Guy-Taktik. Dabei spielt ein Verhandlungsführer den Bad Guy, dessen Aufgabe es ist, das Gegenüber kontinuierlich mit Gegenargumenten und einem forschenden Auftreten unter Druck zu setzen.

Der Kollege, der den Part des Good Guy spielt, wirkt währenddessen bewusst sympathisch auf das Gegenüber. Er stellt sich klassischerweise (scheinbar) auf die Gegenseite und soll dadurch Zugeständnisse entlocken.

Das Problem dieser Taktik ist, dass sie recht offensichtlich ist und damit rasch durchschaut werden kann.

Das können Sie dagegen tun: Sprechen Sie das durchschaute Spiel gnadenlos an. Sätze wie «Kompliment für diese gelungene Good Guy/Bad Guy-Inszenierung. Kommen wir jetzt aber wieder zur eigentlichen Verhandlung zurück, damit wir zügig vorankommen.» verunsichern die Gegenseite häufig massiv, was man wiederum gekonnt für die eigenen Verhandlungsinteressen nutzen kann.



## 4 Die fünf grössten Verhandlungsfehler

In der Praxis gibt es zahlreiche Verhaltensweisen und Eigenschaften, die den Verhandlungserfolg gefährden, respektive Verhandlungen durchaus zum Scheitern bringen können. Vor allem folgende Faktoren können sich sehr negativ auf Verhandlungen auswirken:



### 1. Ungenügende Vorbereitung

In vielen Verhandlungen verhindert eine ungenügende Vorbereitung eine für beide Seiten akzeptable Übereinkunft, oder der Weg zu einem vernünftigen Konsens wird unnötig lang. Da im Vorfeld keine oder nur eine ungenügende Analyse der eigenen Situation und der Situation des Verhandlungspartners stattgefunden hat, verläuft die Verhandlung plan- und ziellos.

### 2. Druck ausüben

Ist eine Verhandlungsseite gegenüber der anderen Seite in einer Machtposition, neigt die starke Seite mitunter dazu, ihre Macht bewusst oder unbewusst auszunutzen. Es ist jedoch offensichtlich, dass Druck immer Gegendruck erzeugt. Und dieser Umstand kann wiederum zu einer Eskalation führen, aus der die verhandelnden Parteien nicht mehr herauskommen. Das Resultat ist dann häufig ein Verhandlungsabbruch.

### 3. Aggressivität

Je mehr eine Verhandlungspartei darauf angewiesen ist, ihr Ziel zu erreichen, desto eher wird sie bei Widerstand unbedacht reagieren und desto eher lässt sie sich zu aggressiven Aktionen und Reaktionen hinreissen lassen, die letztlich einen Konsens verhindern.

### 4. Fehlende Flexibilität

Ändern sich im Rahmen einer Verhandlung die Rahmenbedingungen plötzlich, ist es für die Beteiligten manchmal schwierig, sich diesen neuen Gegebenheiten anzupassen und sie beharren daher auf unrealistischen Positionen.

### 5. Zu grosse Nachgiebigkeit

Aus Angst vor Konflikten sind Verhandlungspartner teilweise zu defensiv und lassen sich vom Verhandlungspartner zu unnötigen Zugeständnissen drängen.

## 5 Die fünf wichtigsten Voraussetzungen für den Verhandlungserfolg

Verhandlungserfolg ist keine Glückssache! Vielmehr hat Verhandlungserfolg zunächst einmal vor allem mit einer starken inneren Einstellung und einer positiven Grundhaltung zu tun. Statt das Erreichen seiner Ziele vom Goodwill



der Gegenpartei abhängig zu machen, nehmen gute Verhandler das Heft selbst in die Hand und beeinflussen den Verhandlungserfolg durch folgende Eigenschaften und Verhaltensweisen positiv:

### 1. Selbstvertrauen

Mit einer gesunden Portion Selbstvertrauen steuert man konsequent auf seine Verhandlungsziele zu. Wer überzeugend und stark auftreten will, braucht das unbedingte Vertrauen, dass seine Fähigkeiten und Kenntnisse ausreichen, um gute Verhandlungsergebnisse erzielen zu können.

### 2. Zielfokussierung

Wer in eine Verhandlung steigt, muss ganz genau wissen, welches Ziel er erreichen will. Nur so ist es logischerweise überhaupt möglich, eine vernünftige Verhandlungsstrategie vorzubereiten und zu verfolgen. Allerdings ist eine Verhandlung kein Wettkampf, bei dem der eine gewinnt und der andere verliert. Bei Verhandlungen geht es (meistens) darum, dass zwei Verhandlungspartner das bestmögliche Ergebnis für beide Seiten erreichen. Darum: auch wenn man sich selbstverständlich dafür einsetzt, für sich selbst ein optimales Ergebnis zu erzielen, muss man bei der Zielfokussierung immer auch ein Auge für die Interessen des Gegenübers haben.

### 3. Mut zum Fragen

Am besten macht man es wie die Kinder, die Fragen stellen, ohne sich zu überlegen, ob sie fragen dürfen oder sollen. Sie fragen ganz einfach! Erwachsene stehen sich oft selbst im Weg, weil sie sich lange überlegen, was die Frage beim Gegenüber auslösen könnte. Wer den Mut aufbringt, bei Unklarheiten ohne zu zögern nachzufragen – auch auf die Gefahr hin, sich zu blamieren – folgt getreu der chinesischen Weisheit: «Wer fragt, ist ein Narr für fünf Minuten. Wer nicht fragt, bleibt es für immer.»

### 4. Lernen, *Nein* zu sagen

Nein, natürlich nicht zu allem! Doch ein Verhandler muss unbedingt in der Lage sein, Grenzen zu setzen und diese Grenzen auch konsequent zu verteidigen. Nur so kann man seine Ziele auch gegenüber starken Verhandlungspartnern erreichen, ohne unnötige Zugeständnisse machen zu müssen.

### 5. Hohe Erwartungen führen zu besseren Ergebnissen

Die Erfahrung zeigt: Verhandler mit hohen Erwartungen erzielen generell bessere Verhandlungsergebnisse. Die hoch gesteckten Ziele prägen die gesamte Verhandlungsführung. In vielen Fällen wird dann das Verhandlungsergebnis in gewisser Weise zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung.

Ob du glaubst,  
du schaffst es,  
oder ob du glaubst,  
du schaffst es nicht,  
du hast auf jeden Fall Recht.

Henry Ford  
amerikanischer Autobauer

## 6 Grundlagen der Kommunikation

Eine Verhandlung lebt von der Sprache. Hier spielt aber längst nicht nur das gesprochene Wort eine Rolle, sondern vor allem auch die Sprache, die der Körper spricht, also die Körperhaltung, der Gesichtsausdruck, der Tonfall und vieles mehr. Darum ist es gut, sich an dieser Stelle mit einigen theoretischen Grundlagen der Kommunikation vertraut zu machen, deren Verständnis auch für Verhandlungssituationen sehr nützlich ist.



### 6.1 Was ist eigentlich Kommunikation?

Der Begriff Kommunikation entstammt dem lateinischen Wort *communicare*, das wörtlich «teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, gemeinsam machen, vereinigen» bedeutet. Der Ausdruck Kommunikation fasst demnach den Austausch und die Übermittlung von Informationen zwischen Personen zusammen. Grundsätzlich kann man sagen: Immer, wenn Menschen zusammentreffen, findet Kommunikation statt. Jedes Verhalten – sogar Schweigen – ist eine Mitteilung an den anderen. Alles, was wir durch unsere Worte und durch unsere Körpersprache an unsere Mitmenschen weitergeben, wird durch den Begriff Kommunikation zusammengefasst.



US-Bodenturnerin McKayla Maroney nach dem Gewinn der Silber-Medaille bei den Olympischen Spielen 2012 in London: «Ich versuchte, möglichst emotionslos zu wirken.»

## 6.2 Kommunikationssignale

Zur Kommunikation gehören in der Regel zwei Zutaten:

- **Verbale Signale:** Die effektiv gesagten Worte, also die gesprochene Sprache.
- **Nonverbale Signale:** Die Signale, die mittels des Körpers nichtsprachlich übermittelt werden, also die Körpersprache.

Während verbale Signale lediglich durch das gesprochene Wort übertragen werden, können nonverbale Signale auf ganz vielfältige Weise vermittelt werden. Zu den am häufigsten wahrzunehmenden Ausdrucksmöglichkeiten gehören der Gesichtsausdruck (Mimik), Gesten, Körperhaltung und -bewegung, Tonfall (schmeichelnd, aggressiv usw.), Berührungen, Geruch (Schweiss, Parfüm, Atemalkohol usw.), Augenkontakt oder auch die interpersonelle Distanz.

Ganz wichtig dabei: Nonverbale Signale werden viel stärker gewichtet als Worte! Menschen glauben nämlich intuitiv viel eher dem Gesehenen und dem Gefühlten als dem Gehörten. Einem traurig dreinblickenden Menschen kaufen wir die Aussage «Ich bin total glücklich.» niemals ab. Darum wird ein aufmerksamer Verhandler auch sofort feststellen, ob eine Aussage des Gegenübers wie z.B. «Ich bin mit diesem Ergebnis zufrieden.» stimmt oder nicht.

Beim Verhandeln spielen somit die Körpersprache und die Stimme eine sehr wichtige Rolle. Wer in Verhandlungen die Körpersprache falsch einsetzt, hat vielleicht gute Argumente, wird aber wahrscheinlich trotzdem keine guten Ergebnisse erzielen.

Aber keine Sorge: Man benötigt kein Psychologiestudium, um sich bezüglich Körpersprache richtig zu verhalten. Das Erfolgsprinzip ist ganz simpel: Die beste Körpersprache kommt nämlich von selbst aus einer positiven, selbstbewussten inneren Haltung. Wer sich sicher fühlt, positiv ist und eine respektvolle Meinung vom Gegenüber hat, wird das automatisch auch ausstrahlen.

Speziell dem Tonfall kommt bei Verhandlungen grosse Bedeutung zu. «C'est le ton qui fait la musique.» lautet das berühmte französische Sprichwort. Und genau wie der Ton die Musik macht, macht auch die Stimme die Verhandlung – zumindest zu einem wesentlichen Teil. Dem Wort «Stimmung» liegt offensichtlich das Wort «Stimme» zugrunde. Das ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass die Stimme auch in Verhandlungen ein sehr präziser *Stimmungs*barometer ist. Der Tonfall des Verhandlungspartners lässt einen hören, ob er positiv zu einer Sache steht oder ob ihn Zweifel oder Unsicherheit beschäftigen.

Daher gilt es bei Verhandlungen, immer auch auf die eigene Körperhaltung und auf die Stimme zu achten. Und wer beim Gegenüber stets genau hinschaut undinhört, erhält wichtige Inputs für den Weg zum Verhandlungserfolg.

### 6.3 Kommunikationskreislauf

Kommunikation hat immer auch Konsequenzen, denn ein Gesprächspartner verarbeitet die empfangenen Signale und reagiert auf das Gesagte – oder eben vielleicht auch auf das *nicht* Gesagte. Jeder Kommunikationspartner empfängt und sendet verbale und nonverbale Signale.



Der Sender schickt also eine Nachricht an den Empfänger, die verbale und nonverbale, bewusste und unbewusste Signale oder Botschaften enthält. Der Empfänger nimmt die verschiedenen Informationen mit seinen Sinnen auf, verarbeitet sie und reagiert entsprechend darauf. Durch die Reaktion (= Feedback) auf die Botschaft wird nun auch der Empfänger zu einem Sender und der Kreislauf schliesst sich.

Da also sämtliche Kommunikationssignale beim Gegenüber etwas auslösen, gilt das Prinzip «Actio und Reactio» (= Wechselwirkungsprinzip) auch für Verhandlungen.

### 6.4 Kommunikationsebenen

Nebst den verschiedenen Kommunikations*signalen* werden auch verschiedenen Kommunikationsebenen unterschieden. Jegliche Form der Kommunikation zwischen Menschen findet gleichzeitig auf zwei Ebenen statt:



#### **Inhaltsebene (Sachebene)**

Auf der Inhaltsebene werden objektiv überprüfbare Informationen mit rationalem Inhalt wie zum Beispiel Daten, Fakten, Termine etc. übermittelt.

#### **Beziehungsebene**

Auf der Beziehungsebene werden die Gefühle (z.B. Sympathie, Interesse, Abneigung usw.) übertragen. Auf dieser Ebene bewertet man empfangene Nachrichten gefühlsmässig. Man versucht, die Rahmenbedingungen, also den Kontext, einer gehörten Information in die Verarbeitung miteinzubeziehen. Diese Vermittlung läuft überwiegend nonverbal über die Körpersprache ab und zwar vielfach unbewusst. Das Interpretieren von Emotionen und das Zwischen-den-Zeilen-Lesen geschieht mit dem Herzen respektive mit dem Bauch. Daher spricht man auch vom sogenannten Bauchgefühl.

Gefühle wie Glück, Enttäuschung, Zuneigung, Abneigung, Stärke, Verletzung, Verwirrung, Sicherheit, Unsicherheit usw. beeinflussen das Kommunikationsverhalten ganz entscheidend – gerade auch in Verhandlungssituationen. Die Befindlichkeit (Beziehungsebene) macht gemäss Untersuchungen etwa 80% davon aus, wie wir auf einen Gesprächspartner reagieren! Eine positive Beziehungsebene ist somit ein sehr grosser Pluspunkt für erfolgreiche Verhandlungen und daher gilt es immer auch, auf zwischenmenschlicher Ebene zu investieren.

#### **Praxistipps für überzeugende Kommunikation in Verhandlungen**

- Schauen Sie Ihren Gesprächspartner freundlich an und lächeln Sie, wenn es die Situation erlaubt. Auf diese Weise stärken Sie das emotionale Band.
- Ob Sie gerade selbst sprechen oder zuhören: Halten Sie immer guten Blickkontakt mit Ihrem Gegenüber.
- Sprechen Sie immer laut und deutlich.
- Sprechen Sie nicht zu schnell und machen Sie genügend Sprechpausen (z.B. zwischen dem Vorbringen der einzelnen Argumente).
- Investieren Sie in die Beziehung zu Ihrem Verhandlungspartner, indem Sie sich auch für ihn als Person interessieren.

## 7 Sekundäre Verhandlungseinflüsse

Es stimmt: Auch bei Verhandlungen basieren gewisse Faktoren auf Zufall. Doch das Allermeiste kann und muss man selbst beeinflussen, um maximalen Erfolg zu erzielen. Dazu gehört allem voran die gewissenhafte inhaltliche und strukturelle Vorbereitung der Verhandlung. Was das im Detail bedeutet, wird in Kapitel 15 aufgezeigt. Doch es gibt noch weitere Faktoren, die es zu beeinflussen gilt.



### 7.1 Erster Eindruck

Ob man sich das allererste Mal überhaupt sieht oder ob man sich bereits kennt: Der Augenblick des Zusammentreffens ist ganz entscheidend, denn beide Seiten wirken vom ersten Moment an. Und dieser erste Eindruck ist wiederum wichtig für den weiteren Verlauf einer Verhandlung. Das Problem dabei ist, dass dieser erste Eindruck schon fertig ist, bevor man sich dessen überhaupt bewusst ist. Wenn wir einem Menschen begegnen, brauchen wir in der Regel nur gerade eine bis ein paar wenige Sekunden, um uns einen ersten Eindruck zu machen. In diesen ersten entscheidenden Momenten folgen wir unbewusst einem Drei-Schritte-Programm:

1. Wir scannen die Person mit unseren Sinnen.
2. Wir gleichen den Scan mit uns bekannten Persönlichkeitsmustern ab (Stereotype).
3. Wir sortieren die Person in eine typologische «Schublade» ein.

Den ersten Eindruck fällen wir wie gesagt in Sekundenschnelle. Erst nach einigen Minuten beginnen wir allmählich, unser erstes Blitzurteil zu überprüfen. Es kann jedoch sehr lange dauern, bis wir uns von diesem ersten emotionalen Eindruck wieder lösen, sofern er sich als nicht zutreffend erweist. Darum besagt eine koreanische Weisheit: «Der Start ist die Hälfte des Weges.» Das trifft speziell auch auf Verhandlungen zu: Wenn der erste Kontakt gut verläuft, läuft es sehr oft auch nachher ganz rund. Leider gilt auch der Umkehrschluss...

Vor allem wer einen neuen Businesspartner das erste Mal begrüsst, sollte daran denken: Speziell der allererste Moment ist wichtig! Und dabei gilt natürlich die bekannte Redewendung: «Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.» Es verhält sich hier ganz ähnlich wie in der Formel 1: Wer in der ersten Kurve nicht vorne mit dabei ist, kann den Rückstand im Verlauf des Rennens wieder aufholen. Aber es kostet ziemlich viel Anstrengung, die man sich getrost sparen kann, wenn man vom Start weg an der Spitze mitfährt.

Wie wird dieser erste Eindruck positiv beeinflusst? Zunächst muss man wissen, dass der erste Eindruck zum grössten Teil durch die nonverbalen Signale geprägt wird, also durch Mimik, Gestik, Kleidung usw. Nebst einem tadellosen Äusseren spielt für den ersten Eindruck vor allem auch ein gutes Auftreten eine wichtige Rolle. Wer sich entspannt, selbstbewusst und freundlich lächelnd zeigt, hat beste Chancen, beim Gegenüber einen optimalen ersten Eindruck zu hinterlassen.

### Praxistipps für einen guten ersten Eindruck

- Ihr Händedruck sollte so wie Sie sein: Aufrichtig und selbstbewusst mit der Absicht, Ihren Verhandlungspartner auf ganz natürliche Art und Weise persönlich zu begrüßen.
- Falls Sie den *allerersten* Kontakt zu Ihrem Verhandlungspartner haben, achten Sie darauf, dass Sie dessen Namen gut verstehen und korrekt wiedergeben können.
- Seien Sie ein guter *Smalltalker* und interessieren Sie sich für die Interessen Ihres Gesprächspartners (Hobbies, Familie, Ferienzele usw.). Das fördert ein enges Verhältnis, von dem Sie dann wiederum in der eigentlichen Verhandlung profitieren können. Legen Sie sich Notizen an über regelmässige Verhandlungspartner, damit Sie mögliche Smalltalk-Themen das nächste Mal wieder aufgreifen können.

## 7.2 Äussere Erscheinung und Umgangsformen



Der Schweizer Dichter Gottfried Keller brachte es mit dem Titel seiner berühmten Novelle exakt auf den Punkt: «Kleider machen Leute». Warum trägt ein Pilot eine Uniform? Weshalb schlüpft der Bankdirektor jeden Morgen in einen dunklen Anzug? Weil die Kunden dies so erwarten. Genau gleich haben auch Verhandlungspartner gewisse Erwartungen an die äussere Erscheinung ihres Gegenübers. Bewusst oder unbewusst achtet man (und vor allem auch *frau*) darauf, ob die äussere Erscheinung wie Kleidung, Frisur, Rasur usw. der gesellschaftlichen Norm entspricht. Tatsächlich können unpassende Kleidung oder ein ungepflegtes Äusseres unnötige Minuspunkte verursachen.

Neben der einwandfreien äusseren Aufmachung gehören auch tadellose Umgangsformen zur guten Visitenkarte eines modernen Beschaffungsprofis. Wer sich im Umgang mit seinen Partnern stets galant zu benehmen weiss, rundet den allgemeinen Eindruck seiner Persönlichkeit fein ab.

### Praxistipps für die äussere Erscheinung

- Treffen Sie für Verhandlungen immer eine Kleiderwahl, die zu Ihnen, Ihrer Firma, zur Gegenpartei und auch zur Situation passt.
- Wagen Sie vor allem bei Erstkontakten bezüglich der äusseren Erscheinung keine Experimente und halten Sie sich an das allgemein Übliche.
- Denken Sie stets daran: Die gesamte Person spricht – nicht nur der Mund!
- Apropos Mund: Achten Sie auch auf eine gute Mundhygiene. Das Zwiebel-Thon-Sandwich sollte vielleicht nicht gerade vor einem Verhandlungsgespräch gegessen werden...

## 7.3 Interkulturelle Kompetenz

Unter interkultureller Kompetenz versteht man die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturkreise erfolgreich zu interagieren. In Zeiten der Globalisierung werden auch für Beschaffungsprofis Kenntnisse internationaler Benimmeregeln immer wichtiger.

Um sich auch auf internationalem Parkett korrekt verhalten zu können, lohnt es sich auf alle Fälle, sich vor Verhandlungen in internationalem Kontext die nötigen spezifischen Informationen über die passenden Umgangsformen zu beschaffen. Das entsprechende Wissen kann man sich z.B. via Geschäftskollegen, entsprechende Internetseiten oder Bücher aneignen.

## 8 Wer fragt, der führt

Fragen bilden ein sehr wertvolles Element der Kommunikation. Wer den Grundsatz «Wer fragt, der führt» in Verhandlungen anwendet, kann mit Fragen Informationslücken schliessen, andere dazu bringen, ihre Argumente auf den Tisch zu legen, den Weg zu kreativen Lösungen ebnen und vieles mehr.

Ausserdem erzeugen Fragen grundsätzlich weniger Widerspruch als Behauptungen und erhöhen damit die Chance, den Verhandlungspartner für die eigenen Ideen zu gewinnen. Fragen lassen nämlich dem Gegenüber (zumindest vordergründig) die Entscheidungsfreiheit. Dies wiederum hat grosse Bedeutung bei der Entwicklung von Kooperationsbereitschaft. Beispielsweise klingt die Frage «Wie können Sie Ihr Angebot noch optimieren?» viel dezenter als die plumpe Behauptung: «Ihr Angebot ist nicht akzeptabel.»

Um passende Fragen stellen zu können, muss man vor allem auch wissen, welche Informationen man benötigt und welches Wissen für die weitere Argumentation wichtig ist. Daher ist es entscheidend, seine zentralen Fragen für Verhandlungen vorzubereiten.

### 8.1 Fragekategorien: Offene und geschlossene Fragen

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Fragekategorien (auch Fragetypen genannt), nämlich offene und geschlossene Fragen.

**Geschlossene Fragen** lassen sich in der Regel kurz und bündig mit *Ja* oder *Nein* beantworten:

- «Ist dieser Artikel überhaupt noch lieferbar?»
- «Sind bei diesem Preis die Lieferkosten bereits enthalten?»

Geschlossene Fragen schränken die Antwortmöglichkeiten des Verhandlungspartners sehr ein. Sie sind daher vor allem auch dazu geeignet, rasch eine Entscheidung herbeizuführen oder zu überprüfen, ob man sich in bestimmten Punkten einig ist:

- «Dann gilt also der Preis von ... Franken weiterhin?»
- «Wollen wir uns auf diesen Vorschlag einigen?»

Geschlossene Fragen können auch das Gespräch beschleunigen, indem man zum Beispiel mit einer Zusammenfassung einen sogenannten «Vielredner» zu konkreten Aussagen zwingt:

- «Habe ich Sie richtig verstanden: Wenn wir mindestens ... Stück beziehen, kommen Sie uns beim Preis ...% entgegen?»

Unter **offenen Fragen** versteht man Fragen, die nicht nur mit *Ja* oder *Nein* beantwortet werden können. Sie beginnen mit den Fragewörtern *wer*, *wie*, *was*, *wieso*, *weshalb*, *warum* usw. Deshalb nennt man offene Fragen auch *W-Fragen*:

- «Wie meinen Sie das?»
- «Weshalb können Sie dieses Produkt so viel günstiger anbieten als Ihre Mitbewerber?»
- «Was können Sie uns diesbezüglich empfehlen?»





Vor allem zu Beginn einer Verhandlung sollte man oft mit offenen Fragen arbeiten, um an die für den Verhandlungserfolg wichtigen Informationen heranzukommen. Durch offene Fragen erfährt man mehr über die Wünsche, Meinungen und Ideen des Verhandlungspartners. Durch Fragen wird auch Wertschätzung und Interesse am Gegenüber gezeigt, was wiederum die Beziehungsebene stärkt.

## 8.2 Frageformen

Es gibt eine Vielzahl von Frageformen, mit denen im Verlauf eines Verhandlungsgesprächs ganz unterschiedliche Ziele angestrebt respektive erreicht werden können. Es kann sich dabei um offene oder um geschlossene Fragen handeln. Die folgende Aufzählung zeigt einige wichtige Frageformen in alphabetischer Reihenfolge:

### **Abschlussfrage**

Mit der Abschlussfrage soll in der Endphase der Verhandlung ein erfolgreicher Abschluss sichergestellt werden, nachdem vorgängig die meisten Details bereits besprochen worden sind:

- Nach Beschreibung des Deals: «Entspricht das so Ihren Vorstellungen?»

### **Alternativfrage**

Durch die Vorgabe von zwei oder mehr Alternativen wird Entscheidungsfreiraum gegeben (oder manchmal auch nur suggeriert):

- «Wollen Sie uns lieber beim Preis oder bei den Lieferkonditionen entgegenkommen?»

### **Gegenfrage**

Durch die Rückgabe einer Frage wird eine Präzisierung eingefordert:

- Verkäufer: «Wie viele Exemplare dürfen wir Ihnen liefern?»
- Einkäufer: «Zu welchem Preis denn?»

### **Kontrollfrage (Paraphrasierung)**

Zahlen, Daten, Fakten oder Ansichten werden in Frageform reflektiert:

- «Habe ich Sie richtig verstanden: Sie können uns ... Stück zum Preis von ... Franken liefern?»

### **Meinungsfrage**

Sie zielt auf die persönliche Meinung des Gesprächspartners ab:

- «Wie sehen Sie das?»

### **Motivfrage**

Diese Frageform soll den Antrieb (Motivation) des Verhandlungspartners erkunden:

- «Welchen Sinn ergibt dieses Vorgehen aus Ihrer Sicht?»

### **Rhetorische Frage**

Eine Frage, die offensichtlich keiner Antwort bedarf, denn sie bildet im Prinzip eine eigenständige Aussage:

- «Sagen nicht alle Lieferanten, dass die Rohstoffpreise stetig steigen?»

### **Suggestivfrage**

Mit Hilfe einer Frage wird dem Gesprächspartner eine Antwort in den Mund gelegt:

- «Bestimmt sind Sie auch daran interessiert, dass dieses Geschäft zu Stande kommt, oder?»

### **Praxistipps für gute Fragetechnik**

- Stellen Sie in Verhandlungen viele offene Fragen.
- Stellen Sie immer nur eine Frage auf einmal.
- Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner nach jeder Frage genügend Zeit, um zu antworten und hören Sie dabei aufmerksam zu.

## 9 Argumentationstechnik

Der Argumentation fällt in Verhandlungen sehr grosses Gewicht zu. Der Begriff Argument stammt vom lateinischen Wort *argumentum*, das für «Beweismittel» steht. Bei der Argumentation geht es also im Prinzip darum, dem Verhandlungspartner zu *beweisen*, dass der vorgebrachte Lösungsvorschlag überzeugend ist und ihn dadurch zur Zustimmung zu bewegen.

Dabei muss man der Gegenseite vor allem aufzeigen, wie das Lösungskonzept *ihr* nutzt. Daher spricht man auch von einer sogenannten Nutzenargumentation. Es geht also nicht so sehr darum, die Argumente vorzubringen, die für einen selbst wichtig und ausschlaggebend sind. Entscheidend ist vielmehr, Argumente zu finden, die aus Sicht des Verhandlungspartners überzeugend sind.

Die grösste Kunst in der Argumentation besteht somit darin, die eigenen Argumente mit den Zielsetzungen der Gegenpartei zu verknüpfen. Natürlich wird man normalerweise nicht alle Argumente in Vorteile für den anderen umwandeln können. Daher gilt es, sich in der Argumentation auf diejenigen Punkte zu konzentrieren, die auch für die andere Seite positiv sind.

### 9.1 Grundtypen der Argumentation

In Verhandlungen unterscheidet man grundsätzlich vier verschiedene Argumentationstechniken, die aus unterschiedlichen Motiven heraus eingesetzt werden:

#### **Rationale Argumentation**

Hier wird mit Zahlen, Daten, Statistiken usw. gearbeitet, also mit überprüfbaren Tatsachen. Diese Argumentation basiert somit auf konkreten Fakten und appelliert an die Logik.

Beispiel: «Bei der letzten Lieferung waren 10% der Teile unbrauchbar. Daher fordern wir einen Preisnachlass von 10%.»

#### **Plausible Argumentation**

Hier sollen Argumente dadurch plausibel (= überzeugend, einleuchtend) klingen, dass an offensichtliche Tatsachen, an allgemeine Selbstverständlichkeiten, an die Meinung der Mehrheit usw. appelliert wird.

Beispiel: «Schon der gesunde Menschenverstand zeigt doch, dass dies so nicht funktionieren kann.»

#### **Moralische Argumentation**


Moralische Argumente stützen sich auf Wertvorstellungen und Normen der Gesellschaft und appellieren damit beim Gegenüber an Gefühl und Anstand.

Beispiel: «Ich bin persönlich enttäuscht von diesem Angebot.»

#### **Taktische Argumentation**

In diese Kategorie fallen Taktiken wie die Vorwegnahme von Gegenargumenten, Scheinzustimmungen («Ja-aber»-Argumente), Abtun von Gegenargumenten als Sonderfälle oder auch gewisse verfängliche Fragetechniken.

Beispiel: «Sie werden jetzt bestimmt gleich einwenden, dass dies so nicht möglich ist. Aber bedenken Sie bitte, dass...»



Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, dann ist es die Fähigkeit, den Standpunkt des anderen zu erkennen und die Dinge von seinem Blickwinkel aus zu betrachten.

Henry Ford  
amerikanischer Autobauer

## 10 Passive Verhandlungstechniken

Neben dem Senden der richtigen verbalen und nonverbalen Signale spielen für Verhandlungen auch Verhaltensweisen eine sehr wichtige Rolle, bei denen man Signale vom Gegenüber aufnimmt.



### 10.1 Aktives Zuhören

Nur wer die Position und Ziele seines Verhandlungspartners kennt, kann entsprechend argumentieren. Zunächst wird man versuchen, mittels gewissenhafter Vorbereitung viel über die mögliche Position und die Ziele des Verhandlungspartners herauszufinden. Durch aufmerksames Zuhören während der Verhandlung kann man dann überprüfen, ob die eigenen Annahmen korrekt sind.

Erst wenn die Zielsetzung des Gesprächspartners und die hinter den Positionen liegenden wahren Interessen ermittelt sind, sind die grundlegenden Informationen für die eigene Argumentation komplett. Sonst droht man, an den eigentlichen Interessen des Gegenübers vorbei zu argumentieren.

Aktives Zuhören ist somit der Königsweg zu den entscheidenden Informationen in Verhandlungen. Dabei ist nicht nur wichtig zu hören, was jemand sagt, sondern durch das genaue Zuhören auch zu erfassen, wie jemand etwas sagt.

Ein sehr positiver Nebeneffekt des aktiven Zuhörens ist, dass es dem Gesprächspartner signalisiert, dass man ihn und seine Sicht der Dinge ernst nimmt. Aufmerksames Zuhören ist deshalb auch eine Form von persönlicher Wertschätzung und dieses Signal wiederum hat positiven Einfluss auf die Beziehungsebene zum Gesprächspartner.

Interesse an der Sichtweise des Gesprächspartners kann zudem durch Nicken oder durch zustimmende Äußerungen wie «Ja.», «Aha.», «Ich verstehe.», «Mmh, interessant.» usw. demonstriert werden. Manchmal kann man den Sprechenden auch wieder zum roten Faden zurückführen, wenn er ihn verloren haben sollte, z.B. durch Fragen wie: «Was wollten sie zu ... noch erläutern?»

Aktives Zuhören spielt somit in dreierlei Hinsicht eine wichtige Rolle für die Verhandlungsführung:

- Es schafft eine positive Beziehungsebene und dadurch eine angenehme Verhandlungsatmosphäre.
- Es verhilft zu wichtigen Informationen über die Lage und Sicht der Gegenseite.
- Es verpflichtet auch die Gegenpartei zum Zuhören.

Aktives Zuhören erfordert allerdings ein hohes Mass an Selbstkontrolle und Zurückhaltung. Oft passiert es nämlich, dass man sich schon Einwände und Gegenargumente überlegt, anstatt dass man aufmerksam zuhört. Vorschnelle Antworten, Interpretationen oder Verteidigungen und Rechtfertigungen, die den Verhandlungspartner im Redefluss unterbrechen, gilt es aber unbedingt zu vermeiden, um wirklich den ganzen Wert des Zuhörens nutzen zu können.

Ein wertvolles Hilfsmittel beim aktiven Zuhören ist übrigens das Machen von *Notizen*. Dadurch unterdrückt man nicht nur den Impuls, den Gesprächspartner zu unterbrechen, sondern stellt auch sicher, dass bei der anschliessenden Argumentation nichts Wichtiges vergessen geht.

Auch die *Paraphrasierung* ist beim aktiven Zuhören manchmal hilfreich. Durch eine kurze Zusammenfassung des Gehörten in eigenen Worten stellt man sicher, dass man alles richtig verstanden hat.

Beispiele: «Habe ich Sie richtig verstanden, Sie möchten ...»

«Aus Ihrer Sicht ist also ...»

Der griechische Philosoph Zenon von Elea (490 – 430 v.Chr.) fasste diese Gedanken zum aktiven Zuhören so zusammen: «Die Natur hat uns nur einen Mund, aber zwei Ohren gegeben, was darauf hindeutet, dass wir weniger sprechen und mehr zuhören sollten.» Wie Recht er damit hatte!

### **Praxistipps für gutes Zuhören**

- Halten Sie Blickkontakt mit dem Gegenüber.
- Schauen Sie Ihren Gesprächspartner freundlich an.
- Paraphrasieren Sie und haken Sie wenn nötig nach.
- Machen Sie sich Gesprächsnotizen.
- Unterbrechen Sie Ihren Gesprächspartner nicht unnötig.

## 10.2 Die Macht des Schweigens

Auch Schweigen kann in Verhandlungen mitunter ein starkes und nützliches Kommunikationsmittel darstellen. Zum Beispiel kann auf eine heikle oder provozierende Frage mit Schweigen geantwortet werden, denn wenn man in einer schwierigen Verhandlungssituation nicht ganz genau weiss, was man antworten soll, sagt man besser nichts anstatt etwas Falsches.

Auch nach einer unangebrachten Forderung kann Schweigen wirkungsvoller sein als ein impulsiver Gegenangriff. Die Stille wird für den Verhandlungspartner rasch unangenehm und er fühlt sich dadurch zum Sprechen aufgefordert. In vielen Fällen relativiert er seine fragliche Aussage dann gleich selbst oder verbessert sein zuletzt genanntes Angebot.

Ganz besonders wichtig ist Schweigen zudem, wenn der Geschäftspartner einem Punkt schon beinahe zugestimmt hat. Wenn er signalisiert, dass er über die Argumente nachdenkt und eventuell innerlich mit sich selbst ringt, dann sollte man bewusst innehalten, damit er sich zur Zustimmung durchkämpfen kann. Jeder weitere Argumentationsversuch könnte das Gegenüber in einer solchen Situation bedrängen und im ungünstigen Fall vielleicht sogar einen negativen Entscheid bewirken.

## 10.3 Aufmerksames Beobachten

Auch das aufmerksame Beobachten des gesamten Verhandlungsgeschehens liefert nützliche und teilweise sogar sehr wertvolle Informationen. Wie schon mehrfach gesagt, sollte dabei nicht nur den Worten Beachtung geschenkt werden, sondern sämtlichen Signalen, die vom Verhandlungspartner ausgehen. Oft liegen in kleinen Gesten oder in der Mimik entscheidende Hinweise für die optimale Gestaltung der weiteren Taktik.

# 11 Verhandlungsergebnisse

Im Idealfall gibt es bei einer Verhandlung nur Gewinner und keine Verlierer. In der Realität ist das jedoch logischerweise längst nicht immer möglich, da sich die Interessen der Verhandlungspartner teilweise nur schlecht bis gar nicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen lassen. Je nach Art der Verhandlung, der Beziehung der Verhandlungspartner zueinander, sowie den Anforderungen an die Nachhaltigkeit des Verhandlungsergebnisses sind grundsätzlich folgende Verhandlungsergebnisse möglich:



## **Win-win-Resultat**

Die Verhandlungspartner verfolgen das Ziel, für beide Seiten ein möglichst günstiges Verhandlungsergebnis zu erreichen. Dabei werden die hinter den Verhandlungspositionen verborgenen Interessen aufgedeckt und der Weg des grössten gemeinsamen Nutzens erkundet. Das Win-win-Resultat ergibt sich somit aufgrund einer ehrlichen Kooperation der Verhandlungspartner.

## **Win-lose-Resultat**

Win-lose-Resultate ergeben sich häufig bei Verhandlungen in reifen und gesättigten Märkten. Aufgrund einer Konkurrenzsituation werden bei Verhandlungen lediglich die eigenen Interessen verfolgt. Die Konsequenzen für die Gegenseite und die langfristigen Konsequenzen für die Beziehung der Verhandlungspartner werden nicht oder kaum berücksichtigt. Aus Beschaffungssicht liegt ein Win-lose-Resultat logischerweise dann vor, wenn ein Abschluss für die beschaffende Seite gut und für die verkaufende Seite schlecht ist.

## **Lose-win-Resultat**

Ein Lose-win-Resultat entsteht, wenn ein Verhandlungspartner versucht, den Interessen des anderen möglichst weit entgegenzukommen und daher in für ihn grundsätzlich wichtigen Punkten nachgibt. Dabei spielt die Beziehung der beiden eine zentrale Rolle. Diese Strategie kann vor allem dann sinnvoll sein, wenn in Zukunft ein vergleichbares Entgegenkommen vom Verhandlungspartner erwartet wird. Aus der Perspektive der Beschaffung ergibt sich ein Lose-win-Resultat beispielsweise, wenn man einem Lieferanten sehr entgegenkommt und dies in der Gewissheit, dass der Lieferant sich im umgekehrten Fall genau gleich verhalten wird.

## **Lose-lose-Resultat**

Von einem Lose-lose-Resultat spricht man, wenn entweder gar keine Einigung zu Stande kommt oder eine Einigung zustande kommt, bei der bei beiden Seiten die Negativaspekte überwiegen.

Auch wenn Win-win grundsätzlich natürlich das erfreulichste Verhandlungsergebnis ist, sollte man seine Verhandlungsstrategie keineswegs von Anfang an zu sehr auf Win-win ausrichten. Dies kann nämlich zu einem zu starken Fokus auf die Interessen des Verhandlungspartners führen, was oft zu unvorteilhaften Resultaten führt oder in schwachen Kompromissen resultiert.

Wie bereits mehrfach betont, sind gute Verhandlungsergebnisse prinzipiell vom Goodwill beider Seiten abhängig. Daher kann es nur zu einem wirklich guten Ergebnis kommen, wenn auch beide Parteien gleichermassen daran interessiert sind. Ist auch nur eine der beiden Verhandlungsparteien mehr auf den eigenen Vorteil bedacht – was natürlich oft der Fall ist –, wird eine faire Übereinkunft unwahrscheinlich.



Zudem kann es auch sein, dass die beschaffende Partei aus einer Position der Schwäche heraus verhandelt und daher nur wenig Chancen hat, einen guten Deal zu erreichen – zum Beispiel bei Verhandlungen mit Monopolisten. In dieser Situation ist es schon ein Erfolg, sich überhaupt irgendeinen Vorteil aushandeln zu können.

#### **Praxistipps für Verhandlungen mit Monopolisten**

- Investieren Sie in die Beziehungsebene! Dadurch können Sie am ehesten auf ein gewisses Entgegenkommen hoffen.
- Versuchen Sie, den Monopolisten dazu zu bewegen, die Situation aus Ihrer Warte zu betrachten.

## 12 Verhandlungsstile

Aufgrund der ererbten Gene und der Erziehung zeichnet sich jeder Mensch durch einen typischen Kommunikationsstil aus. Das zeigt sich auch in Verhandlungen. In der Literatur ist von unzähligen Verhandlungstypen und deren Verhaltensmustern die Rede. In der Praxis sind es allerdings nur zwei Hauptprägungen, die wirklich einen Unterschied machen, nämlich der kompetitive oder harte Verhandlungsstil und der kooperative oder weiche Verhandlungsstil. Natürlich handelt es sich dabei um zwei Extreme, die in Verhandlungen durchaus auch vermischt vorkommen oder die in Bezug auf unterschiedliche Verhandlungspartner und Verhandlungsziele wechselseitig eingesetzt werden können.

Um es gleich vorwegzunehmen: Keiner der beiden Stile ist richtig oder falsch. Abhängig von der Situation kann jeweils der eine oder der andere Stil effektiver und wirkungsvoller sein.

### 12.1 Der kompetitive/harte Verhandlungsstil – aus Lust am Gewinnen



Etwas überspitzt formuliert kennen kompetitive Verhandler nur ein Ziel: den Sieg, also das hundertprozentige Durchsetzen der eigenen Position. Sie machen wenig bis gar keine Zugeständnisse, fordern diese jedoch umso mehr vom Gegenüber. In ihrer Wahrnehmung sind Verhandlungen eine Frage von «alles oder nichts», daher kommt für sie jedes Zugeständnis einem Verlust gleich. Kompetitive Verhandler verhalten sich somit sehr stark wettbewerbsorientiert. Sie sehen Verhandlungen quasi als sportliche Herausforderungen an, die ihnen die Möglichkeit zum Gewinnen geben. Sie weichen Konflikten nur selten aus und halten Kooperation für ein Zeichen von Schwäche. Um ihre Ziele in der Verhandlung durchzudrücken, ist ihnen teilweise auch das Ausüben von Druck oder das Anwenden von manipulativen Taktiken recht. Kompetitive Verhandler sind somit hart in der Sache und hart zu den Menschen.

Kompetitive Verhandler zeichnen sich oft durch ein ausgeprägtes Kommunikationstalent aus und haben ein starkes Auftreten. Dafür fällt es ihnen eher schwer, auf Beziehungen Rücksicht zu nehmen oder diese im Verlauf einer Verhandlung gewinnbringend einzusetzen. Das führt dazu, dass sich Verhandlungspartner oft überrollt oder über den Tisch gezogen fühlen. Kompetitive Verhandler vergessen aufgrund ihres bedingungslosen Gewinnfokus gerne die allfälligen langfristigen Perspektiven einer geschäftlichen Partnerschaft.





## 12.2 Der kooperative/weiche Verhandlungsstil – der verlässliche Partner



Dem kooperativen Verhandler ist eine konstruktive Beziehung zum Verhandlungspartner sehr wichtig. Er will unbedingt eine gute Beziehung aufrechterhalten und ist daher grundsätzlich kompromissbereit. Da das Ziel von kooperativen Verhandlern eine möglichst harmonische Übereinkunft ist, machen sie häufig und teils auch einseitige Zugeständnisse. Sie geben rasch nach, sobald Druck auf sie ausgeübt wird. Kooperative Verhandler sind somit weich zu den Menschen und weich in der Sache.

Der Umgang mit kooperativen Verhandlungspartnern ist im Allgemeinen angenehm. Ihr Stil birgt für sie allerdings die Gefahr, wichtige eigene Standpunkte aufzugeben oder zugunsten der Beziehung zu grosse Zugeständnisse zu machen.

## 12.3 Kompetitiver und kooperativer Stil in der Interaktion

Wie sich der kompetitive und der kooperative Verhandlungsstil in der Praxis auswirken:

### **Kompetitiv trifft kompetitiv**

Wenn beide Verhandlungspartner hart verhandeln, kann sich die Verhandlung schnell in einen Kampf verwandeln. Beide Seiten wollen ihre Positionen kompromisslos durchdrücken und üben gegenseitig Druck aufeinander aus. Rasch geht es in einer solchen Verhandlung nicht mehr um eine inhaltliche Übereinkunft, sondern darum, wer sich durchsetzt, also wer gewinnt. Zwischen den beiden Parteien entbrennt ein Machtkampf, bei dem am Schluss oft beide als Verlierer vom Platz gehen.

### **Kompetitiv trifft kooperativ**

Wenn ein Verhandler mit kompetitivem Verhandlungsstil auf ein kooperativ verhandelndes Gegenüber trifft, so unterliegt der kooperative dem kompetitiven Verhandler zwangsläufig. Der eine sucht den Konflikt und der andere bietet Kompromisse an. Der weiche Verhandler ist ein gefundenes Fressen für den harten Kämpfer. Mit Druck kann dieser seine Position durchsetzen und sein Gegenüber zu Konzessionen bringen. In der Folge entsteht ein einseitiges Resultat. Der kooperative Verhandler fühlt sich unfair behandelt. Die Beziehung ist beeinträchtigt respektive zerstört und aus der Verhandlung gehen im Endeffekt wiederum zwei Verlierer hervor.

### **Kooperativ trifft kooperativ**

Wenn zwei kooperative Verhandler aufeinander treffen, dann kommt es in der Regel zu einer schnellen und für beide Seiten akzeptablen Lösung. Diese Lösung ist jedoch wahrscheinlich nicht die beste, da beide Seiten ihre Interessen zu rücksichtsvoll vertreten. Es mangelt an inhaltlicher Auseinandersetzung, da keiner der beiden Verhandlungspartner seine Interessen klar genug vertritt und nicht ausreichend um eine optimale Lösung gerungen wird. Aus diesem Grund kommen wesentliche Punkte möglicherweise gar nicht zur Sprache. So wird zwar schnell eine Einigung erzielt und die freundliche Beziehung bleibt erhalten – dies jedoch auf Kosten der Effektivität. Zwar gibt es bei dieser Verhandlungskonstellation auf den ersten Blick zwei Gewinner. Bei genauerem Hinsehen wird aber deutlich, dass längst nicht alle Interessen verwirklicht werden.

Offensichtlich ist also weder der kompetitive noch der kooperative Stil optimal dazu geeignet, um sowohl die eigenen Interessen zu verwirklichen als auch die Beziehung zum Verhandlungspartner dauerhaft zu pflegen. Die Lösung dieses Problems liegt in einer Methode, die als «Harvard-Konzept» bekannt geworden ist.

## 12.4 Das Harvard-Konzept

Gemäss dem Harvard-Konzept<sup>1</sup> liegt die Lösung des Problems nicht in einer Entscheidung zwischen kompetitivem und kooperativem Stil, sondern vielmehr in ihrer Vereinigung. Den Kernpunkt des Harvard-Konzepts kann man wie folgt zusammenfassen: **Weich zu den Menschen und hart in der Sache verhandeln**<sup>2</sup>. Dieses Prinzip gleicht Konflikt und Kooperation aus, indem es die Inhalts- und die Beziehungsebene klar trennt. Auf der Beziehungsebene fördert das Harvard-Konzept die Kooperation und auf der Inhaltsebene den vernünftigen Konflikt.

Ziel dieser Methode ist eine konstruktive Einigung mit einem echten Win-win-Resultat. Im Vordergrund steht der grösstmögliche beidseitige Nutzen, wobei über die sachliche Übereinkunft hinaus auch für beide Verhandlungsseiten die Qualität der persönlichen Beziehungen unbedingt gewahrt bleiben soll.

Beim Harvard-Konzept sind die Verhandlungsteilnehmer weder «Freunde» wie beim kooperativen Verhandeln noch «Gegner» wie bei der kompetitiven Variante. Die Parteien verstehen ihre Rolle vielmehr als partnerschaftliche Problemlöser. Als solche suchen sie gemeinsam nach einer vernünftigen Lösung für eine gemeinsame Herausforderung. Sie respektieren sich gegenseitig in ihrer Person und in ihren Interessen.

Das Harvard-Konzept ist ein sehr umfangreiches Konzept, das in ganz verschiedenen Bereichen der zwischenmenschlichen Kommunikation Anwendung findet und entsprechend sind je nach Anwendung unterschiedliche Punkte wichtiger oder weniger wichtig. Bei Business-Verhandlungen ist es vor allem entscheidend, folgende Grundpfeiler zu beachten, auf denen das Harvard-Konzept basiert:

### 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Die Beziehungsebene und die Inhaltsebene müssen klar erkannt, getrennt und isoliert bewertet werden. Ziel davon ist es, zuerst einmal eine tragfähige Beziehung zum Verhandlungspartner herzustellen und erst dann gemeinsam nach Lösungen auf der Sachebene zu suchen.

Dieses erste Prinzip des Harvard-Konzepts besagt somit, dass die Beziehung zum Verhandlungspartner vom Verhandlungsgegenstand getrennt werden soll. In diesem Sinne ist der Aufbau guter Beziehungen ein eigenständiger Teil der Verhandlungsführung. Die Vermischung von Sachproblemen und Beziehungsproblemen schadet der Beziehung und lähmt den Fortschritt in der Sache. Da persönliche Beziehungen immer auch die Sachebene einer Verhandlung beeinflussen, ist eine funktionierende Beziehung Voraussetzung für eine effiziente Bearbeitung von Problemen.

#### Praxistipps für die Trennung von Sach- und Beziehungsebene

- Erkennen Sie Beziehungsprobleme und behandeln Sie diese von den sachlichen Problemen getrennt.
- Bearbeiten Sie zuerst die Beziehungsprobleme, bevor Sie sich den Sachproblemen zuwenden.
- Bauen Sie gegenseitiges Vertrauen auf, indem Sie sich selbst immer unabhängig vom Verhalten des Verhandlungspartners vertrauenswürdig verhalten.

<sup>1</sup> Das Prinzip des Harvard-Konzepts formulierte der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher im Jahr 1981 gemeinsam mit William L. Ury in dem Buch *Getting to Yes* (deutscher Titel: Das Harvard-Konzept). Später kam Bruce Patton hinzu. Das Konzept beruht auf dem *Harvard Negotiation Project* der Harvard-Universität.

<sup>2</sup> Auch als SOPHOP-Prinzip bekannt: Soft on people, hard on points.

## 2. Sich auf Interessen statt auf Positionen konzentrieren

Anstatt um Positionen zu kämpfen geht es darum, die beidseitigen Interessen zu identifizieren und umzusetzen. Wird vom Verhandlungspartner eine Position geäußert (z.B. «Das ist nicht möglich.»), sollte dies zur Frage führen, welche Interessen dahinter stecken (z.B. «Warum ist das nicht möglich?»).

Hinter jeder Position steht ein Interesse (= Motiv, Beweggrund, Bedürfnis). Für unterschiedliche Interessen gibt es oft *mehrere* Lösungsmöglichkeiten. Interessengeleitetes Verhandeln ist deshalb im Gegensatz zum positionsbezogenen Verhandeln offen, was das Resultat betrifft und schafft gerade dadurch neue Lösungsmöglichkeiten. Das offene Ergründen der gegenseitigen Interessen resultiert nicht selten in neuen und überraschenden Lösungen, die sich nicht ergeben hätten, wäre man auf den gegenseitigen Positionen verharret und hätte man nur um diese verhandelt.

### Praxistipps für interessenorientiertes Verhandeln

- Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre eigenen Interessen und legen Sie diese offen dar, ohne Position zu beziehen.
- Hinterfragen Sie die Positionen der Gegenseite immer auf die dahinter liegenden Interessen.

## 3. Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) entwickeln

Auf der Grundlage der herausgearbeiteten Interessen werden je nach Möglichkeiten verschiedene Lösungsalternativen entworfen, die Interessen von beiden Seiten beinhalten und somit für beide Verhandlungsparteien Vorteile bringen. Unter Berücksichtigung der beidseitigen Interessen wird dann ein Win-win-Resultat gesucht.

Erfahrungsgemäss scheitern viele Verhandlungen oder enden nicht mit wirklich guten Resultaten, weil die Verhandlungsparteien zu wenig offen für verschiedene Lösungsmöglichkeiten sind, da sie schon mit vorgefassten Meinungen in die Verhandlung einsteigen und sich damit bei der kreativen Suche nach verschiedenen Lösungsmöglichkeiten selbst im Weg stehen. Wer hingegen offen und unvoreingenommen ist, wird oft mit guten Deals belohnt. Und wenn einem ein Lösungsvorschlag im ersten Moment komisch vorkommt, sollte man an folgende Aussage von Albert Einstein denken: «Wenn eine Idee nicht zuerst absurd erscheint, taugt sie nichts.»

## 12.5 BATNA

Ziel des Verhandeln nach den Grundsätzen des Harvard-Konzepts ist es, eine faire Verfahrensweise zu gewährleisten, die zu einer vernünftigen Einigung führt. Um ein ungünstiges Verhandlungsergebnis zu verhindern, wird bereits in der Vorbereitungsphase von Verhandlungen die BATNA (= Abkürzung von «Best Alternative To a Negotiated Agreement» = Beste Alternative zur Verhandlungsübereinkunft) herangezogen.

BATNA bildet das Kriterium, an dem jedes vorgeschlagene Verhandlungsergebnis gemessen werden sollte. Ein Verhandlungsergebnis ist für den Verhandlenden dann ein Erfolg, wenn es besser als diese allfällig vorhandene Alternative ist. Wenn es eine solche Alternative gibt, wird das Gefühl der Abhängigkeit vom Verhandlungspartner reduziert. Grundsätzlich ist immer die Partei im Nachteil, welche keine oder eine schlechte Alternative hat. Damit geht automatisch eine schwächere Verhandlungsposition einher.

Die BATNA ist damit ein wertvolles Kriterium, das einen Verhandler sowohl vor dem Akzeptieren von ungünstigen Bedingungen wie auch vor der Ablehnung von Konditionen bewahren kann, die er im eigenen Interesse akzeptieren sollte.

Die beste Alternative kann sowohl als Alternative nach einem Verhandlungsabbruch als auch als Werkzeug im Rahmen der Verhandlung selbst verwendet werden. Wer in einer Verhandlung eine gute BATNA hat, kann dies (meistens) auch der Gegenseite gegenüber kommunizieren. Auf alle Fälle wird man zusätzliches Selbstvertrauen gewinnen und in den Verhandlungsprozess einbringen können, wenn man genau weiss, was im Falle des Scheiterns der Verhandlung zu tun ist. Und je stärker die Bereitschaft ist, eine Verhandlung auch scheitern zu lassen, umso entschiedener kann man seine Interessen vertreten.

#### **Praxistipps für die BATNA**

- Erstellen Sie bei der Vorbereitung eine Liste der Alternativen und Aktionen, welche Sie durchführen, wenn es zu keiner Übereinkunft kommt.
- Überlegen Sie zu jeder Alternative, ob diese realistisch ist und weiterverfolgt werden könnte. Daraus resultiert letztlich Ihre effektive BATNA.
- Überlegen Sie sich unbedingt auch, welche BATNA Ihr Verhandlungspartner hat.
- Achten Sie darauf, dem Verhandlungspartner nicht mit der eigenen BATNA zu drohen, sondern teilen Sie diese allenfalls als eigenes Entscheidungsproblem mit.

# 13 Raster zur taktischen Verhandlungsvorbereitung

<b>Allgemeines</b>		
Thema, Anlass, Problem: .....		
.....		
Verhandlungsart:	<input type="checkbox"/> Beziehung	<input type="checkbox"/> Konflikt
Verhandlungspartner:	.....	entscheidet: ja   nein
Einstellung zu mir: -   o   +	zu meiner Firma: -   o   +	zum Thema: -   o   +
<b>Einstieg</b>		
Smalltalk-Themen: .....		
<b>Ziele</b>		
Minimalziel: .....		
Realziel: .....		
Maximalziel: .....		
Meine Interessen/Bedürfnisse: .....		
.....		
Interessen/Bedürfnisse Gegenseite: .....		
.....		
<b>Taktische Mittel</b>		
Erstvorschlag:	<input type="checkbox"/> offensiv	<input type="checkbox"/> defensiv
Asse:	.....	
.....		
Mögliche Zugeständnisse:	.....	
.....		
<b>Exit-Strategien</b>		
Exit-Point: .....		
Plan B: .....		
<b>Taktik</b>		
Meine Taktik: .....		
.....		
.....		
Mögliche Stolpersteine: .....		
.....		

Das «Raster zur taktischen Verhandlungsvorbereitung» von der vorherigen Seite bietet die Möglichkeit, Informationen systematisch zu strukturieren und zu analysieren, um daraus eine passende Verhandlungsstrategie abzuleiten. Die folgenden Erläuterungen helfen Ihnen dabei, das Raster optimal anzuwenden.

### **Thema, Anlass, Problem**

Definieren Sie in einem Satz die Aufgabenstellung: Worum geht es für Sie?

### **Verhandlungsart**

Geht es bei dieser Verhandlung um einen Konflikt oder darum, eine Beziehung zu schaffen oder auf einer bestehenden Beziehung aufzubauen? Auch Mischformen sind möglich, wenn in einer grundsätzlich stabilen Kooperation ein Konflikt beizulegen ist.

### **Verhandlungspartner**

Wer ist die Gegenseite? Wie ist deren Entscheidungskompetenz? Und wie beurteilen Sie deren Einstellung zu Ihnen, Ihrer Firma und zum aktuellen Verhandlungsfall?

### **Smalltalk-Themen**

Worüber wollen oder können Sie am Anfang sprechen, um die Gesprächsführung zu gewinnen?

### **Ziele**

Minimalziel → Was Sie unbedingt erreichen müssen

Realziel → Das, was Sie realistischerweise erreichen werden

Maximalziel → Das bestmögliche Ziel

### **Ihre Interessen/Bedürfnisse**

Was bewegt Sie?

Worüber machen Sie sich Sorgen?

Was ist noch wichtig für Sie?

### **Interessen/Bedürfnisse der Gegenseite**

Was bewegt die Gegenseite?

Was will die Gegenseite wohl erreichen?

Was ist der Gegenseite generell wichtig?

### **Erstvorschlag**

Offensiv oder defensiv, das ist hier die Frage. Planen Sie den Erstvorschlag je nach Verhandlungsart und Informationsstand. Wenn Sie nicht sicher sind, fordern Sie ihn ein (= defensiv). Ansonsten, ankern Sie wenn immer möglich, indem Sie offensiv den ersten Vorschlag platzieren.

### **Asse**

Was können Sie Ihrem Verhandlungspartner bieten, was für ihn attraktiv ist?

Was bringt ihm viel, kostet Sie aber wenig?

Asse können nach und nach eingebracht werden: Konditionen, Perspektiven, Optionen usw.

### **Mögliche Zugeständnisse**

Überlegen Sie sich rechtzeitig, welche Zugeständnisse Sie im Laufe der Verhandlung machen können. Dass Sie diese bereits vorher aufschreiben, heisst natürlich nicht, dass Sie sie auch alle geben sollen. Asse sind starke Argumente und wertvoll für den Verhandlungspartner, Zugeständnisse hingegen sind kleine Schritte im Sinne des «Nachgebens» oder «Quid pro quo» (= Gegenleistung für Entgegenkommen einfordern).

**Exit-Point**

Die Konsequenz Ihres Minimalziels: Falls Sie dieses nicht erreichen können, ziehen Sie den Verhandlungsabbruch in Betracht. Voraussetzung dafür ist natürlich ein funktionierender Plan B.

**Plan B**

Der Plan B muss realistisch, umsetzbar und attraktiv genug sein, damit Sie ihn auch tatsächlich umsetzen würden. Sonst ist es nur ein schwacher Bluff.

**Meine Taktik**

Welche Taktik werden Sie anwenden, um Ihr Verhandlungsziel zu erreichen?

In welche Reihenfolge werden Sie Ihre Argumente einbringen?

Wann und unter welchen Umständen werden Sie welche Trümpfe spielen?

**Mögliche Stolpersteine**

Was könnten Sie übersehen haben?

Worauf müssen Sie speziell achten?

Was wäre unangenehm oder gefährlich?

## 14 Die vier Phasen des Verhandlungsprozesses

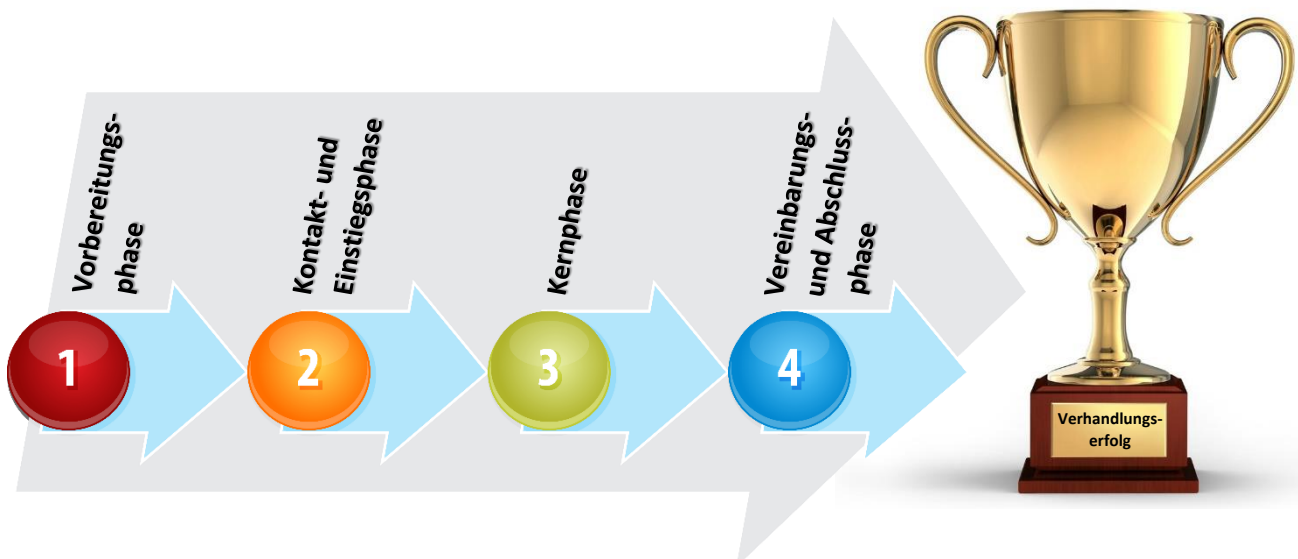
Jede Verhandlung besteht aus einer Abfolge einzelner Aktivitäten. Eine Verhandlung stellt somit einen Prozess dar, der sich in verschiedene Phasen einteilen lässt. Jede dieser Phasen beinhaltet wichtige Schritte und Aufgaben, deren Erfüllung schliesslich zum Erfolg der Verhandlung führt.

Grundsätzlich kann eine Verhandlung in folgende vier Phasen<sup>3</sup> unterteilt werden:

1. Vorbereitungsphase
2. Kontakt- und Einstiegsphase
3. Kernphase
4. Vereinbarungs- und Abschlussphase

Diese vier Phasen stellen einen idealtypischen Ablauf einer Verhandlung dar. Sie lassen sich in der Praxis jedoch nicht immer strikt voneinander trennen. Manchmal finden sie teilweise parallel zueinander statt, manchmal ist ein Schritt zurück zu einer vorhergehenden Phase notwendig. Andererseits bauen diese Phasen aber funktional aufeinander auf. Beispielsweise ist es ebenso ungünstig, ohne Vorbereitung in eine Verhandlung einzusteigen wie über Inhalte zu verhandeln, ohne vorher zum Gegenüber eine gute Beziehung aufgebaut zu haben.

Somit sollten in der Regel immer konsequent alle vier Phasen durchlaufen werden, um die Verhandlung insgesamt gelingen zu lassen. Diese Phaseneinteilung dient somit dem Zweck, ein «Denkkraster» anzubieten, das ein systematisches Vorgehen ermöglicht.



<sup>3</sup> Es gibt auch andere Phasenmodelle, die sich vor allem auf die Phasen zwei bis vier konzentrieren, da hier die Verhandlungsparteien von Angesicht zu Angesicht agieren, also direkt *verhandeln*. Bei genauer Betrachtung beginnt eine Verhandlung allerdings eindeutig schon bevor sich die Gesprächspartner begegnen mit der soliden Vorbereitung.



## 15 Vorbereitungsphase

Die Vorbereitung ist bei der Verhandlung ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor, dem jedoch erfahrungsgemäss zu wenig Beachtung geschenkt wird. Die Begründungen hierfür sind vielfältig und reichen von «Keine Zeit!» bis hin zu «Ich habe so viel Erfahrung, ich kann mich voll und ganz darauf verlassen.» Wer jedoch die Fakten zu wenig kennt und sich zu wenig Gedanken über die eigenen Ziele sowie über die Ziele des Gegenübers gemacht hat, startet mit grosser Wahrscheinlichkeit mit falschen Annahmen in die Verhandlung und improvisiert dann in der Verhandlung mit mehr oder weniger guten Ergebnissen.



Mit Verhandlungen verhält es sich wie mit Sport: Jeder Erfolg beruht auf Training und entsprechender Vorbereitung. Diese Vorbereitung kostet natürlich Zeit und Mühe. Schliesslich wird man aber für diesen Aufwand durch bessere Ergebnisse mehr als entschädigt. Wie man in Verhandlungen abschneidet, wird also vor allem auch dadurch bestimmt, wie gut man vorbereitet ist. Tatsächlich bildet eine optimale Vorbereitung das solide Fundament für den Verhandlungserfolg.

Eine gute Verhandlungsvorbereitung beinhaltet ganz verschiedene Aspekte, die in der Folge detailliert beleuchtet werden.

### 15.1 Zielorientierung

«Erfolgreich zu sein setzt zwei Dinge voraus: klare Ziele und den brennenden Wunsch, sie zu erreichen.» meinte der grosse Dichter Johann Wolfgang von Goethe. Wahrscheinlich dachte er dabei nicht in erster Linie an Verhandlungen – aber dieses Zitat lässt sich ebenfalls sehr gut darauf anwenden. Wie schon mehrfach erwähnt, ist die Zielorientierung ein wichtiger Baustein auf dem Weg zum Verhandlungserfolg. Bei der Vorbereitung gilt es daher zuallererst, eine präzise Zieljustierung vorzunehmen.

Dabei ist es oft richtig, sich nicht nur auf ein einziges, grosses Ziel zu konzentrieren, sondern in der Vorbereitungsphase auch Teilziele oder alternative Ziele zu definieren. Bei der Definition der Ziele gilt es immer auch, die (möglichen) Ziele des Gegenübers im Sinn zu haben, da es beim Verhandeln letztendlich um eine optimale Lösung für *beide* Parteien geht.

Nachdem man seine Ziele festgelegt hat, sollten diese klar und eindeutig formuliert werden. Unscharfe Zielbeschreibungen wie zum Beispiel «möglichst günstiger Einkaufspreis» oder «Entgegenkommen bei den Lieferkosten» usw. bringen nicht viel. Die Kriterien für klare Zielformulierungen sind im sogenannten SMART-Modell definiert. Bei diesem Modell stehen die einzelnen Buchstaben für Eigenschaften, die eine eindeutige Zielformulierung ausmachen (Akronym).

- S** = spezifisch → Das Ziel muss klar, eindeutig und griffig formuliert sein.
- M** = messbar → Das Ziel muss präzise definiert werden, damit man objektiv bestimmen kann, ob und wann es erreicht ist.
- A** = attraktiv → Das Ziel muss erstrebenswert und damit motivierend sein.
- R** = realistisch → Illusorische Ziele sind zum Scheitern verurteilt. Daher gilt es, erreichbare Ziele zu definieren.
- T** = terminiert → Das Ziel muss innerhalb einer vorgegebenen Zeit erreicht sein.

Als nächstes wird eine Liste aller Punkte erstellt, welche verhandelt werden sollen, also z.B. Preis, Liefer- und Zahlungskonditionen, Garantie usw. Im Anschluss daran legt man für jeden einzelnen Verhandlungsaspekt drei unterschiedliche Ziele fest:

**Minimalziel** → Was Sie unbedingt erreichen müssen

**Realziel** → Das, was Sie realistischerweise erreichen werden

**Maximalziel** → Das bestmögliche Ziel

In der Praxis hat sich das Definieren dieser unterschiedlichen Zielkategorien bewährt, weil sie von Anfang an eine gewisse Bandbreite geben und dazu ermutigen, sich darüber Gedanken zu machen, was man alles *gerne hätte*, statt nur darauf abzustellen, was man unbedingt *braucht*. Auf diese Weise gibt man seinem Handeln nicht nur eine Richtung vor, sondern man wird auch automatisch ambitionierter verhandeln.

Aus den definierten Zielen lassen sich dann auch die passenden Strategien und Taktiken für die Verhandlung ableiten.

## 15.2 Vorbereitung im Detail

Nachdem die Wichtigkeit der Zielorientierung erkannt ist, gilt es nun, die gesamte Verhandlung im Detail vorzubereiten. Das heisst natürlich einerseits, sich mit der eigenen Seite auseinanderzusetzen. Andererseits schliesst eine gewissenhafte Vorbereitung aber auch ein, den Verhandlungspartner möglichst präzise einzuschätzen. Das liefert wiederum Informationen für die wirksame Gestaltung der eigenen Argumente. Je mehr Energie man in eine genaue Vorbereitung steckt, desto selbstbewusster und entspannter wird man später in der Verhandlung auftreten.

Zu einer optimalen Vorbereitung gehören idealerweise folgende Punkte und damit verknüpften Fragen:

### 1. Die eigene Seite analysieren

Welche Ziele verfolge ich auf der Inhalts- und auf der Beziehungsebene?

Was ist mein Maximal-, mein Real- und mein Minimalziel?

Sind meine Ziele SMART definiert, d.h. spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert?

Welches ist meine beste Alternative zu einem Verhandlungsergebnis (BATNA)?

### 2. Den Verhandlungspartner analysieren

Was weiss ich über meinen Verhandlungspartner (Name, Position, Charakter, Hobbys, Vorlieben usw.)?

Was weiss ich über die Firma meines Verhandlungspartners (Grösse, Umsatz, Firmenentwicklung, Geschichte, Ziele, Marktstellung, Image, Philosophie, Kundenstruktur usw.)?

Welche Ziele verfolgt die Gegenseite?

Welches sind gemeinsame Interessen?

Welche Haltung wird die Gegenseite in der Verhandlung vermutlich einnehmen und welche Argumente wird sie vorbringen?

### 3. Verhandlungsstrategie und -taktik definieren

Welche Argumente kann ich vorbringen und wie will ich dabei taktisch vorgehen?

Wie strukturiere ich die Verhandlung?

Welche Informationen will ich wie erfragen?

Wo bin ich allenfalls zu Zugeständnissen bereit?  
Welche Zugeständnisse kann ich von der Gegenseite erwarten?  
Wie will ich auf mögliche Einwände der Gegenseite reagieren?

#### **4. Welche organisatorischen Massnahmen sind zu ergreifen?**

Wird die Verhandlung Face-to-Face, telefonisch oder per E-Mail oder geführt?  
Wo trifft man sich?  
Muss vorgängig eine Agenda versandt werden? (Inhalt einer professionellen Verhandlungs-Agenda siehe Kapitel 16.1)  
Wie schaffe ich eine optimale Gesprächsatmosphäre?  
Werde ich alleine oder im Team verhandeln?  
Wer wird im Team welche Rolle übernehmen?

#### **Praxistipp zur Vorbereitung**

Gerade bei wichtigen oder schwierigen Verhandlungen ist es eine gute Idee, nach der inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitung die Verhandlung im eigenen Team zu simulieren. Dadurch kommen allfällige Mängel bei der eigenen Argumentation zu Tage oder man wird auf Gegenargumente aufmerksam, die man bisher vielleicht noch nicht in Betracht gezogen hat.

### **15.3 Eigenmotivation**

Wenn die Verhandlung sowohl inhaltlich als auch organisatorisch vorbereitet ist, gilt es als Letztes, sich selbst als Person optimal auf die Verhandlung einzustellen. Dabei steht vor allem die richtige Einstellung im Fokus. Wer mit einer positiven Einstellung und mit dem Glauben an ein gutes Ergebnis in die Verhandlung geht, wird diese Haltung automatisch ausstrahlen. Bei allem Wissen und Können ist es in Verhandlungen so, dass am Ende oft die richtige Einstellung über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Erfolgreiche Verhandler sind grundsätzlich positiv eingestellt und motiviert. Sie sind davon überzeugt, dass sie gute Resultate erzielen können. Wo andere Menschen Probleme sehen, wittern sie Chancen. Selbst Konflikte akzeptieren sie als Gelegenheiten zum Lernen und Wachsen. Abraham Lincoln, der 16. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, machte folgende Beobachtung: «Die meisten Menschen sind so glücklich, wie sie es sich selbst vorgenommen haben.» Das gilt auch für das Verhandlungsglück. Wirklich erfolgreiche Menschen sind nicht motiviert, weil ein anderer sie motiviert, sondern weil sie sich selbst motivieren und sich damit zu Höchstleistungen bringen.

#### **Praxistipps, wie Sie sich für den Verhandlungserfolg motivieren können**

- Warten Sie nicht auf Motivation von aussen, sondern motivieren Sie sich selbst.
- Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken, nicht auf Ihre Schwächen.
- Managen Sie Ihre Gefühle und vermeiden Sie negative Vorstellungen.
- Tragen Sie Ihre positive und zuversichtliche Einstellung mit einer freundlichen Gesichtshaltung und einer aufrechten Körperhaltung nach aussen.
- Freuen Sie sich aufrichtig über Ihre Erfolge.

## 16 Kontakt- und Einstiegsphase

Mit dem Zusammentreffen der Verhandlungspartner beginnt die eigentliche Verhandlung. In dieser Phase ist es vor allem wichtig, eine konstruktive und positive Atmosphäre zu schaffen. Die Beziehungsebene soll aufgebaut oder gefestigt werden, damit dann später auf der Sachebene gute Ergebnisse erzielt werden können. Wie in Kapitel 7.1 aufgezeigt wurde, spielt hier der erste Eindruck eine wichtige Rolle. Wer darauf achtet, vom ersten Moment an einen positiven, selbstsicheren und interessierten Eindruck zu erwecken, schafft eine optimale Basis für die spätere inhaltliche Verhandlung. Tatsächlich ist bei Verhandlungen eine positive Aussenwirkung in den ersten Momenten des Zusammentreffens oft der Türöffner für den Erfolg.



Wichtig ist, bereits in dieser Phase, das Gespräch zu *führen*. Mit guter Vorbereitung und entsprechend viel Wissen über den Verhandlungspartner ist es einfach, einen guten Einstieg ins Gespräch zu finden. Ein bewährter Verkäufertrick ist das Scannen des Raums auf Bilder oder besondere Gegenstände, die dann in der Einstiegskonversation angesprochen werden können.

Allerdings sollte man sich nicht zu lange im Smalltalk verlieren sondern man sollte trotz allem zügig zum eigentlichen Thema überleiten. Dies geschieht vielfach mittels einer Agenda.

### Praxistipps für die optimale Gestaltung der Kontakt- und Einstiegsphase

- Erscheinen Sie rechtzeitig, denn Pünktlichkeit ist bekanntlich der höfliche Umgang mit anderer Leute Zeit.
- Begrüssen Sie Ihren Verhandlungspartner freundlich und mit einem wohldosierten Händedruck.
- Sprechen Sie Ihren Verhandlungspartner mit Namen an und wiederholen Sie diesen im Rahmen des Gesprächs.
- Halten Sie in dieser Phase guten und freundlichen Blickkontakt mit Ihrem Gesprächspartner.
- Sprechen Sie von Anfang an laut und deutlich.
- Geben Sie sich als guten Smalltalker.
- Achten Sie auf tadellose Umgangsformen.

### 16.1 Verhandlungs-Agenda

Eine professionelle Agenda für eine Verhandlung sollte mindestens folgende Punkte enthalten:

#### 1. Vorstellung der Verhandlungspartner (Rolle)

Nebst der Vorstellung der eigenen Person werden auch die Teammitglieder vorgestellt, z.B. «Das ist Barbara Müller. Sie ist zuständig für die rechtlichen Aspekte des Projekts.» Allenfalls gilt es zu überprüfen, ob noch jemand dazukommt, z.B. mit folgender Frage: «Kommt von Ihrer Seite noch jemand dazu oder sind wir komplett?»

#### 2. Zeitrahmen

Hier wird geprüft, ob beide Seiten über dasselbe Zeitbudget verfügen: «Wir haben eine Stunde eingeplant, ist das für Sie auch okay?»

### **3. Beschreibung Ist-Situation**

Es wird nochmals kurz umrissen, was das zentrale Thema des Meetings ist. Dies kann z.B. mit einer Formulierung wie dieser passieren: «Heute geht es ja um die Rahmenbedingungen eines allfälligen Outsourcings unserer IT.»

### **4. Angestrebte Ziele**

Hier wird beschrieben, wo man am Ende der Verhandlung stehen sollte. Beispiel einer möglichen Formulierung: «Am Ende dieser Verhandlung sollte es für uns möglich sein, aufgrund der Fakten innerhalb von zehn Tagen zu entscheiden, ob die Zusammenarbeit zustande kommt.»

Danach kann man mit der Checkfrage «Ist das für Sie so in Ordnung?» überprüfen, ob die Ausgangslage für beide Seiten klar ist.

Damit sich beide Seiten optimal auf die Verhandlung vorbereiten können, ist es oft sinnvoll, die Verhandlungs-Agenda im Vorfeld der Gegenpartei zuzustellen.

## 17 Kernphase

Die Diskussion über Inhalte und Details des angestrebten Geschäfts bildet die Kernphase der Verhandlung. Jetzt argumentieren die Verhandlungspartner, um ihre angestrebten Ziele zu erreichen. Angebote und Forderungen werden ausgetauscht, Zugeständnisse gemacht und Gegenvorschläge unterbreitet. Dabei kommen die Taktiken zur Anwendung, die sich die beiden Parteien in der Vorbereitungsphase zurechtgelegt haben. Von entscheidender Bedeutung für den Verhandlungserfolg ist die Fähigkeit, diese Taktiken flexibel anzuwenden und sie der jeweiligen Situation angemessen anzupassen.



Besonders in Situationen, in denen es sogenannten hart auf hart geht und vielleicht auch negative Emotionen den Gesprächsverlauf zu beeinflussen drohen, ist es wichtig, sich an den Maximen des «Harvard-Konzepts» zu orientieren: Dem Verhandlungspartner Respekt entgegenbringen, ihm zuhören und versuchen, seine Sicht zu verstehen. Danach gilt es, die Interessen und Ziele hinter seinen Positionen zu erkennen und zum Inhalt der Diskussion zu machen. Anschliessend können auf der Grundlage der beidseitigen Interessen Lösungsvorschläge vorgebracht werden.

Zu Beginn der Kernphase spielen die Erwartungen beider Seiten eine grosse Rolle. Sie bestimmen, welche Verhandlungsziele von den Parteien angestrebt werden. Wer seine Ziele als erstes offenbart, geht dabei in die Offensive, setzt den sogenannten Ankerpunkt, gibt die Verhandlungsrichtung vor und beeinflusst somit den Verhandlungsverlauf ganz entscheidend.

Die Kernphase einer Verhandlung kann sehr unterschiedlich lange dauern. Es werden in vielen Fällen grosse Anstrengungen unternommen, um zu einer passenden Einigung zu gelangen. Gerade bei länger dauernden Verhandlungen sollte man sich schriftliche Notizen zum Verhandlungsverlauf anfertigen und Zwischenvereinbarkeiten festhalten. Diese können wertvolle Leiterstufen zum Verhandlungserfolg darstellen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass in der Kernphase der Verhandlung gilt: Wenn man den anderen dort abholt, wo er steht, kann man ihn auch dorthin führen, wo man ihn haben möchte!

### **Praxistipps für die Kernphase**

- Optimal ist es, die Merkmale und Eigenschaften Ihres Lösungsvorschlags (d.h. Ihre Argumente) so darzustellen, dass die Interessen und Ziele des Verhandlungspartners ebenfalls direkt angesprochen werden. Beispiel: «Wenn wir das so und so machen, dann bringt es für Sie den Vorteil, dass...»
- Folgen Sie dem Gebot der Reziprozität (Prinzip der Gegenseitigkeit), indem Sie Ihrem Verhandlungspartner nichts schenken, ohne etwas dafür zu bekommen. Beispiel: «Okay, wir akzeptieren diese Preiserhöhung, aber dann müssen Sie uns bei den Lieferkosten entgegenkommen.»
- Wenn ein Verhandlungspartner zögert einzuliken, dann nutzen Sie wenn möglich das Prinzip der sogenannten sozialen Bewährtheit, indem Sie zur Begründung ähnlichen Situationen heranziehen. Beispiel: «Mit einem anderen Lieferanten haben wir das übrigens genauso gemacht.» Das Wissen darüber, wie andere in gleichen oder ähnlichen Situationen entschieden haben, hilft dem Verhandlungspartner allenfalls, ebenfalls einzuliken.

## 17.1 Sprachliche Feinheiten

Viele Verhandler meinen, dass es genügt, gute Argumente zu haben, um zu überzeugen. Das simple Nennen von Argumenten führt jedoch nicht zwangsläufig zu einer erfolgreichen Verhandlung. Es ist von zentraler Bedeutung, dem Verhandlungspartner seinen individuellen Nutzen aufzuzeigen. Dabei kann und soll man auch die Kraft und Wirkung der Sprache für die Argumentation nutzen, denn die Anwendung bzw. Vermeidung von bestimmten Formulierungen kann helfen, das Verhandlungsergebnis positiv zu beeinflussen.

### **Positive Äusserungen und Zustimmung zu Beginn der Verhandlung**

Verhandlungen sollte man stets mit positiven Aussagen eröffnen und dann zunächst unproblematische Punkte besprechen, bei denen der Verhandlungspartner zustimmt. Zahlreiche Untersuchungen und Experimente haben gezeigt, dass jemand, der im Verlauf eines Gesprächs schon mehrfach zugestimmt hat, auch bei kritischen Punkten eher *Ja* sagt.

Beispiel: «Gut, dass wir heute die Gelegenheit haben, über diese offenen Punkte zu diskutieren. Denken Sie auch, dass ...?»

### **Konjunktiv (Möglichkeitsform) vermeiden**

Aussagen, die nur vage bleiben, helfen in Verhandlungen nicht weiter. Wer bei Formulierungen statt des Konjunktivs (Möglichkeitsform) den Indikativ (Wirklichkeitsform) verwendet, hat mehr Erfolg.

Beispiele: «Ich würde vorschlagen...» → «Ich schlage vor...»  
«Könnten wir nicht...» → «Was sagen Sie dazu, wenn wir es so und so machen?»

### **Personifizierung der Aussagen**

Besser als «man»-Sätze hören sich Aussagen mit persönlichem Bezug zum Verhandlungspartner an, entweder durch die Verwendung des entsprechenden Pronomens (Sie, du) oder direkt mit Namen. So fühlt sich der Verhandlungspartner viel direkter angesprochen.

Beispiele: «Mit dieser Lösung hat man den Vorteil, dass...» → «Mit dieser Lösung haben Sie den Vorteil, dass...» oder «Mit dieser Lösung haben Sie, Herr Huber, den Vorteil, dass...»

### **Behauptungen als Fragen formulieren**

Behauptungen können rasch Fronten schaffen, da sie absolute Aussagen darstellen, die das Gegenüber je nach Inhalt mit dem Rücken zur Wand drängen. Wird der gleiche Inhalt elegant in eine Frage verpackt, wird der Verhandlungspartner in den Denkprozess miteingebunden.

Beispiel: «Das ist doch nicht logisch.» → «Welchen Nutzen bringt dieses Vorgehen Ihrer Meinung nach?»

### **Heikle Aussagen als Ich-Botschaften formulieren**

Wer einen heiklen Sachverhalt als Ich-Botschaft formuliert, vermeidet dadurch, dass die Aussage allzu vorwurfsvoll und kritisch wirkt und damit möglicherweise zu einer Konfrontationssituation führt. Tatsächlich wirken Ich-Botschaften viel konstruktiver und entspannter als Sie- und Du-Botschaften, da es sich dabei nicht um absolute Aussagen handelt. Sie geben vielmehr eine persönliche Sicht wieder, die dem Empfänger die Wahl lässt, sie zu teilen oder nicht.

Beispiel: «Das haben Sie nicht gut gemacht.» → «Ich finde das nicht optimal.»

### **Unverbindliche Wörter vermeiden**

Ohne unverbindliche Wörter werden Aussagen und Argumente eindeutig und eben *verbindlich*.

– *Eigentlich*: Dieses Wort hat keine positiven Eigenschaften und wird daher am besten weggelassen.

Beispiel: «Das ist eigentlich so.» → «Das ist so.»

- *Aber*: Ein «aber» im Nebensatz hebt stets die Aussage im Hauptsatz auf. Entweder lässt man das «aber» ganz einfach weg oder man ersetzt es mit einem «und». Damit anerkennt man die Aussage des Verhandlungspartners und fügt die eigene Aussage elegant als Ergänzung hinzu.  
Beispiel: «Das ist ein guter Vorschlag, aber der Preis ist zu hoch.» → «Das ist ein guter Vorschlag. Und wenn jetzt auch noch der Preis stimmt, dann ist der Deal perfekt.»
- *Im Prinzip*: Sätze mit «im Prinzip» machen hellhörig, da darin immer eine Unsicherheit oder Ungewissheit mitschwingt. Die Formulierung «im Prinzip» sollte man daher weglassen.  
Beispiel: «Das ist im Prinzip eine gute Idee.» → «Das ist eine gute Idee.»
- *Versuchen*: Versuche können erfahrungsgemäss leider auch scheitern. Daher ist es besser, eine klare Aussage zu machen.  
Beispiel: «Wir werden versuchen, uns bis am Freitag zu entscheiden.» → «Wir werden uns bis am Freitag entscheiden.»

### **Fachbegriffe und Fremdwörter vermeiden**

Fachbegriffe und Fremdwörter sollten nur verwendet werden, wenn hundertprozentig davon ausgegangen werden kann, dass der Verhandlungspartner diese Ausdrücke richtig versteht.

### **Praxistipps für Verhandlungen am Telefon**

Für Verhandlungen am Telefon gelten grundsätzlich die gleichen Regeln wie für Face-to-Face-Verhandlungen. Die wichtigsten Punkte sind hier zusammengefasst:

- Lassen Sie sich nicht auf dem falschen Fuss erwischen, indem Sie sich unvorbereitet in eine Verhandlung am Telefon hineinziehen lassen. Führen Sie Telefonverhandlungen nur, wenn Sie entsprechend vorbereitet sind.
- Setzen Sie sich klare Ziele, die Sie konsequent anpeilen.
- Sprechen Sie laut und deutlich.
- Führen Sie die Verhandlung und lassen Sie sich nicht von der Gegenpartei führen.
- Verhandeln Sie nach Möglichkeit auch am Telefon offensiv, indem Sie das Erstgebot abgeben und damit den Ankerpunkt setzen.
- Haben Sie Geduld und lassen Sie sich nicht zu einem Abschluss drängen. Im Zweifelsfall nehmen Sie sich Bedenkzeit und vereinbaren einen Rückruf.
- Haben Sie Geduld und bleiben Sie ruhig und gelassen, selbst wenn die andere Seite energisch reagiert.
- Machen Sie sich Notizen zum geführten Gespräch und bestätigen Sie die telefonisch getroffene Vereinbarung allenfalls per E-Mail.



## 18 Vereinbarungs- und Abschlussphase

Das Abschliessen der Verhandlung kann je nach Situation einfach und rasch gehen oder sich schwierig und kompliziert gestalten und teilweise gar das Risiko des Scheiterns in letzter Sekunde bergen. Gerade am Ende einer Verhandlung zeigt sich auch wieder der Unterschied zwischen kompetitivem und kooperativem Verhandlungsstil. Während es für kooperative Verhandler oft unangenehm ist, den Schritt hin zum Abschluss zu wagen, hat der kompetitive Verhandler damit kein Problem und häufig drängt er geradezu Richtung Abschluss. Es ist offensichtlich, dass derjenige, der in der Abschlussphase das Heft in die Hand nimmt, der Vereinbarung seinen Stempel aufdrücken kann.



Ebenfalls klar ist: Was in dieser Phase aufgrund von fehlendem Mut zur Klärung offen oder vage bleibt, bringt häufig Probleme mit sich, die beide Verhandlungsparteien vielfach schon bald wieder an den Verhandlungstisch zwingen. Und dies dann leider oft nicht im besten Einvernehmen. Daher ist es wichtig, ein klares, schriftlich fixiertes Commitment mit Umsetzungsschritten und Zeitplan anzustreben. Dies geschieht je nach Situation durch ein Beschlussprotokoll oder durch einen Vertrag.

In dieser Phase sollten auch die für die Umsetzung der getroffenen Vereinbarung nötigen Schritte angesprochen werden, damit bezüglich Zuständigkeiten, Terminen und Aktivitäten Konsens herrscht. Dies geschieht zum Beispiel durch das Festhalten konkreter Meilensteine nach dem Motto «Wer macht was bis wann?».

Wichtige Vereinbarungen, Beschlüsse und Ergebnisse sollten immer unmissverständlich und korrekt festgehalten und von beiden Parteien rechtsgültig unterzeichnet werden. Ist dies nicht sinnvoll oder möglich (z.B. bei einer Vorverhandlung), ist es doch auch wichtig, am Schluss der Verhandlung bei der Gegenpartei das Einverständnis zu den vereinbarten Punkten mündlich abzuholen.

### 18.1 Abschlussformulierungen und -fragen

Gute Verhandler führen also auch in der sehr entscheidenden Vereinbarungs- und Abschlussphase das Gespräch und leiten den Abschluss ein. Dies geschieht z.B. mit Formulierungen wie «Okay, dann machen wir das jetzt also so und so.» oder «Somit haben wir uns auf Folgendes geeinigt: ...»

Häufig ist es auch sinnvoll, den Abschluss mittels Abschlussfragen einzuleiten. Dabei gibt es je nach Situation verschiedene Möglichkeiten:

#### **Direkte Abschlussfrage**

- «Entspricht das so Ihren Vorstellungen?»
- «Sollen wir das dann so und so machen, wie wir es besprochen haben?»

Direkte Abschlussfragen sind meist geschlossene Fragen und können nur mit «ja» oder «nein» beantwortet werden. Daher sollten derartige Frage nur dann gestellt werden, wenn die Gegenseite schätzungsweise zustimmen wird.

### **Alternative Abschlussfrage**

- «Wie wollen wir es denn nun machen: Reduzieren Sie den Preis um 5% oder übernehmen Sie die Lieferkosten?»

Wenn in der Kernphase zwei mögliche Varianten diskutiert wurden, die beide sinnvoll sind, ist die Chance gross, dass man mit einer alternativen Abschlussfrage punktet.

### **Frage nach Auftragsformalitäten**

- «Ist es okay, wenn wir das im Vertrag wie folgt festhalten: ...?»
- «Können wir es bei der Lieferung wieder so machen, dass Sie ...?»

Wird in dieser Phase über Informationen diskutiert, die im Prinzip erst nach dem grundsätzlichen Abschluss relevant sind, lässt dies den Eindruck erscheinen, es sei bereits zugestimmt worden. Dies kann durchaus funktionieren und die eigentliche Übereinkunft wird stillschweigend hingenommen.

Zögert die Gegenpartei noch mit der Zustimmung, kann die Unsicherheit mit folgenden Fragen ergründet werden:

- «Worüber sollten wir nochmals sprechen?»
- «Was macht Sie im Moment noch unsicher?»
- «Gibt es einen Grund für Ihr Zögern?»

## **18.2 Häufige Fehler während der Vereinbarungs- und Abschlussphase**

### **Nachverhandlungen zulassen**

In der Vereinbarungs- und Abschlussphase müssen manchmal Versuche unterbunden werden, Diskussionen um bereits geklärte Aspekte noch einmal aufflammen zu lassen. Dabei können sich schriftliche Notizen als wertvoll erweisen, die man sich im Verlauf der Verhandlung zu den gemachten Zusicherungen angefertigt hat und auf die man nun bei Bedarf verweisen kann.

### **Nochmals alles aufrollen**

Während der Vereinbarungs- und Abschlussphase ist es von zentraler Bedeutung, dass der Verhandlungspartner das Gefühl hat, zu einem guten und nachhaltigen Ergebnis gekommen zu sein. Keinesfalls sollte man aber den Fehler machen, zum Schluss nochmals *alle* Vorzüge der Übereinkunft darzulegen. Passend ist vielmehr eine prägnante Zusammenfassung mit dem Fokus auf die wichtigsten Pluspunkte für die Gegenpartei.

### **Weiter argumentieren**

Einer der häufigsten Fehler in dieser Phase besteht darin, weiter zu argumentieren, wenn sich der Verhandlungspartner bereits entschieden hat. Wer diese Signale verkennt und fortfährt, die Vorteile eines Vorschlags aufzuzählen, riskiert, alles wieder zunichte zu machen. Damit verunsichert man den Gesprächspartner nur unnötig, da man ihn quasi nochmals zu überzeugen versucht, obwohl er eigentlich bereits zur Zustimmung bereit ist.

### **Druck ausüben, wenn das Gegenüber zögert**

Zögert das Gegenüber zuzustimmen, dann braucht es vor allem zwei Dinge: Geduld und Fingerspitzengefühl. Druck ausüben – z.B. durch Drohen mit Verhandlungsabbruch oder das Setzen eines Ultimatums – bringt in dieser Situation selten etwas, da dieser Druck beim Gegenüber nur die Unsicherheit fördert. Oft hilft einfach mal geduldiges Schweigen, bis der Verhandlungspartner damit herausrückt, wo der Schuh drückt. Oder das Ausspielen eines für diesen Moment vorbereiteten Ass gibt dem Gegenüber das nötige gute Gefühl, um doch noch zuzustimmen.

### 18.3 Beziehung stärken

*Nach* der Verhandlung ist *vor* der Verhandlung. Das bedeutet, dass man die Zeit nach dem Abschluss der eigentlichen Verhandlung nutzen sollte, um in die Festigung der Beziehung zu investieren, was einem beim nächsten Zusammentreffen wieder zugutekommt. Bekanntlich bleibt nicht nur der erste Eindruck, sondern auch der letzte Eindruck haften. Darum soll der Schluss genutzt werden, um Sympathie und Vertrauen zu stärken. Hier hat es nochmals Platz für Smalltalk, einen gemeinsamen Kaffee oder vielleicht sogar ein gemeinsames Essen. Solche Investitionen in die Beziehungsebene bringen immer gute «Zinsen».

### 18.4 Nachbearbeitung, Reflexion und Analyse

Nach abgeschlossener Verhandlung ist es wichtig, innezuhalten um zu überlegen, ob weitere Schritte nötig sind, um den Verhandlungserfolg zu sichern. Folgende Fragen können helfen, bei der Nachbearbeitung nichts zu vergessen:

- Wer muss intern über die getroffenen Abmachungen informiert werden?
- Wie kann die exakte Erfüllung und Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen überwacht werden?

Dann ist es auch nützlich, das eigene Verhalten sowie das des Verhandlungspartners während der Verhandlung zu reflektieren. Bei dieser Analyse gilt es, sich zu überlegen, was man gut gemacht hat und wo allenfalls Optimierungspotenzial liegt, um es das nächste Mal in einer ähnlichen Situation besser machen zu können. Auf diese Weise steigert man sein Verhandlungsgeschick stetig.

#### **Praxistipps für die Nachbearbeitung und Reflexion**

- Legen Sie sich «Lieferanten-Fichen» an, in denen Sie nach jeder Verhandlung interessante und neue Erkenntnisse sowie Informationen über die Firma und/oder die Person(en) festhalten, mit denen Sie verhandelt haben. Von diesen Informationen können Sie bei weiteren Kontakten profitieren.
- Führen Sie ein Verhandlungs-Tagebuch, in welchem Sie gute Formulierungen, Taktiken, Ideen usw. festhalten und schauen Sie Ihre Notizen von Zeit zu Zeit wieder durch, um sich davon für weitere Verhandlungen inspirieren zu lassen.

## 19 Wenn es schwierig wird...

Ein sehr wichtiger Aspekt der Verhandlungskompetenz ist der Umgang mit Schwierigkeiten und Widerständen. Äussert der Verhandlungspartner Zweifel oder Bedenken oder nimmt er einen anderen Standpunkt ein, gilt es, den Einwänden geschickt zu begegnen. Wichtigste Grundregel dabei: Alles, was die bis dahin aufgebaute positive Gesprächsatmosphäre stört, sollte unbedingt vermieden werden!

Wird man angegriffen, sollte man niemals zum Gegenangriff schreiten, da man dadurch zwangsläufig beim Ringen um Positionen endet. Weist man die Position des Verhandlungspartners zurück, steht dieser mit dem Rücken zur Wand. Verteidigt man seinen eigenen Vorschlag, gerät die Verhandlung ebenfalls schnell in eine Sackgasse, was einen Verhandlungserfolg natürlich sehr unwahrscheinlich macht. Man sollte sich also niemals auf einen Schlagabtausch einlassen, denn im Streit kann man bekanntlich niemanden überzeugen.

Grundsätzlich braucht es in Verhandlungen eine positive Einstellung – auch gegenüber Einwänden. Diese können nämlich durchaus auch Chancen bieten.

### Praxistipps für den Umgang mit Einwänden

- Bleiben Sie unbedingt positiv und bewahren Sie einen kühlen Kopf.
- Reagieren Sie nicht abweisend – weder mit Worten noch mit der Körpersprache.
- Widersprechen Sie dem Verhandlungspartner nicht direkt und versuchen Sie nicht, ihn zu belehren.
- Nehmen Sie Einwände immer ernst.

In der Praxis hat sich folgendes systematische 5-Schritte-Programm bewährt, um mit Einwänden umzugehen:

#### 1. Den Einwand zur Kenntnis nehmen und den Gesprächspartner ausreden lassen

Das bedeutet konkret:

- Den Einwand zulassen und mit positiver Körpersprache zeigen, dass man an einer Lösung interessiert ist.
- Dem Verhandlungspartner aufmerksam zuhören, ohne ihm gleich ins Wort zu fallen.
- Den Einwand sachlich und nicht persönlich nehmen.
- Versuchen, die Interessen hinter der geäusserten Position zu ergründen und zu verstehen.

#### 2. Zeit zum optimalen Reagieren gewinnen und die Macht des Schweigens nutzen

Vielfach kann man auf einen Einwand nicht in Sekundenschnelle *optimal* reagieren. Daher gilt es, Zeit zum Nachdenken zu gewinnen. Das kann man durch gezielte Rückfragen wie zum Beispiel: «Können Sie mir das bitte näher erklären?» Oder man zeigt durch Schweigen an, dass man intensiv über das vorgebrachte Argument nachdenkt. Dies wirkt auf der Beziehungsebene viel positiver, als wenn man direkt mit einem Gegenargument auf den Einwand reagiert.

**Auch aus den Steinen,  
die in den Weg gelegt werden,  
kann man Schönes bauen.**

Johann Wolfgang von Goethe  
deutscher Dichter



### 3. Verständnis für den Einwand zeigen

Bevor man dem Einwand begegnet, können Sätze wie zum Beispiel «Ich kann diese Überlegung verstehen.» oder «Das ist eine gute Frage.» wahre Wunder wirken. Damit zeigt man Verständnis für die Situation des Verhandlungspartners und er erkennt, dass man sich ernsthaft mit seiner Lage auseinandersetzt.

### 4. Dem Einwand wirkungsvoll begegnen

Es gibt verschiedene konstruktive Methoden, um Einwänden zu begegnen und diese können durchaus auch miteinander kombiniert werden:

- Den Gesprächspartner zu Kritik und Rat einladen  
Anstatt sich dem Verhandlungspartner und seinem Einwand zu widersetzen, kann man ihn durch Fragen einladen, bei der Klärung mitzuhelfen: «Was genau stört Sie an meinem Vorschlag?» Man kann das Gegenüber auch um Rat fragen: «Was würden Sie an meiner Stelle tun?»
- Dem Gesprächspartner bedingt zustimmen  
Die Kunst besteht hier darin, dem Verhandlungspartner teilweise zuzustimmen – logischerweise nur dort, wo man seine Haltung vertritt. Im Anschluss kann man die eigene Sichtweise elegant mit einem «und» anhängen: «Ich sehe das genauso wie Sie, wenn Sie sagen, dass ... *und* wir sollten ausserdem berücksichtigen, dass ...»
- «Vorteile/Nachteile-Methode» anwenden  
Das Prinzip der sogenannten «Vorteile/Nachteile-Methode» besteht darin, zwar dort einen Nachteil zuzugeben, wo der andere offensichtlich Recht hat, dann jedoch diesem Nachteil die vielen Vorteile des eigenen Vorschlags gegenüberzustellen. Dabei gilt es zu betonen – und dies natürlich möglichst aus der Sicht des Gegenübers –, dass die Vorteile des eigenen Vorschlags deutlich grösser sind als die Nachteile. Eine effektive Taktik in diesem Zusammenhang besteht auch darin, die Untrennbarkeit von Vor- und Nachteilen zu betonen, indem man die Nachteile als nicht zu vermeidende «Nebenwirkungen» der Vorteile darstellt, quasi als Kehrseite der Medaille.

### 5. Das Ergebnis prüfen

Nun gilt es noch sicherzustellen, dass das Gegenargument vollständig ausgeräumt wurde. Dazu eignen sich Kontrollfragen wie zum Beispiel: «Ist dieser Punkt für Sie damit geklärt?» Und wenn man spürt, dass den Verhandlungspartner noch etwas beschäftigt, fragt man am besten direkt nach: «Ist für Sie noch etwas unklar?»

Wie bereits früher erwähnt, sollte man im Rahmen der Vorbereitung schon vor der Verhandlung mögliche Einwände antizipieren und entsprechende Reaktionen vorbereiten. Auf diese Weise kann man sich bereits bei der Vorbereitung überlegen, wie man auf mögliche Gegenargumente reagieren könnte. Dadurch gewinnt man auch Selbstbewusstsein, was eine wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit Einwänden ist. Es kann sich in diesem Zusammenhang auch als vorteilhaft erweisen, in der Argumentation bereits den einen oder anderen Einwand vorwegzunehmen.

#### 19.1 Umgang mit Bluffs

Obwohl eine Verhandlung bekanntlich kein Spiel ist, wird dabei doch recht häufig geblufft. Den häufigsten (und banalsten) aller Bluffs kennt wohl jeder: «Das ist mein letztes Angebot». Professionelle Verhandler hören diese Aussage ständig – und glauben sie gerade deshalb nicht. Andere Bluffs lauten vielleicht «Wenn Sie nicht zuschlagen, dann tut es ein anderer.» oder «Ich muss ja nicht verkaufen/kaufen.»

Es gibt grundsätzlich zwei Arten zu bluffen:

1. Ein Verhandler ist in der starken Position und gibt vor, in einer schwachen zu sein.
2. Ein Verhandler ist in einer schwachen Position und gibt vor, in einer starken zu sein.

Leider gibt es keine einfachen Tricks, um Bluffs zu enttarnen. Das hat vor allem auch damit zu tun, dass man häufig nicht ganz sicher ist, ob es tatsächlich ein Bluff ist oder nicht. Wer einen Bluff vermutet, sollte diesen enttarnen, indem er ihn direkt anspricht mit Sätzen wie zum Beispiel:

- «Können Sie das näher erklären?»
- «Was bedeutet das nun konkret?»
- «Wie meinen Sie das genau?»

Man kennt diese Taktik übrigens beim Pokern als «callen». Nach einem sogenannten Call bei einer Verhandlung gilt es ganz genau auf das Verhalten des Verhandlungspartners zu achten. Bleibt er konsistent, war es wohl doch kein Bluff. Zögert er jedoch oder drückt herum, wurde höchst wahrscheinlich ein Bluff enttarnt.

War es kein Bluff und der Gesprächspartner meint es ernst, verhandelt man einfach weiter wie bisher. War es jedoch ein Bluff, kann man beispielsweise wie folgt reagieren: «Schön zu sehen, dass es noch einen anderen Weg gibt. Ich schlage daher Folgendes vor...» Oder: «Gut, dass wir die Alternativen nochmals kurz geprüft haben. Machen wir es doch nun so: ...»

Und aufgepasst: Vielfach verhalten sich Bluffer nach enttarntem Bluff irrational und versuchen, gleich nochmals zu bluffen, da sie unbewusst glauben, der zweite Bluff gelinge besser. Kompetitive Verhandler sind fürs Bluffen übrigens – wenig überraschend – anfälliger als kooperative Verhandler.

## 19.2 Unfairem und destruktivem Verhalten begegnen

In Verhandlungen kann es leider auch immer wieder Situationen geben, in denen der Verhandlungspartner unfair wird. Dabei gilt es, sich durch Provokationen, dem Gebrauch von Killerphrasen (z.B. «Das können Sie sowieso vergessen!»), offenen oder versteckten Drohungen, aggressivem Verhalten usw. nicht aus dem Gleichgewicht bringen zu lassen. Mit dem Einsatz von solchen Mitteln zielt der Verhandlungspartner immer ganz klar auf die Person und nicht auf die Sache. Solche persönlichen Angriffe setzen den Verhandlungspartner sofort unter Zugzwang. Es ist daher wichtig, in Konfliktsituation schnell und souverän zu reagieren.

In der Praxis hat es sich bewährt, bei unfairem oder destruktivem Verhalten den Angriff ohne zu zögern transparent zu machen und dann in eine konstruktive Richtung umzulenken. Wird man also auf unfaire Art und Weise angegriffen, ist es wichtig, dieses unfaire Verhalten deutlich aber korrekt anzusprechen. Dafür kann man zu Sätzen greifen wie z.B. «Bleiben Sie bitte sachlich!» oder «Solche Killerphrasen bringen uns hier nicht weiter!». Wichtig ist dabei, selbst absolut fair und professionell zu bleiben.

Danach gilt es, das Gespräch sofort wieder in eine konstruktive Bahn zu lenken. Das geschieht vorzugsweise mit Fragen wie zum Beispiel «Was ist Ihr Vorschlag, um das Problem zu lösen?» oder «Was genau gefällt Ihnen nicht an meinem Vorschlag?»

### Praxistipps für den Umgang mit Angriffen und Drohungen

- Wenn ein Angriff unter der Gürtellinie erfolgt ist, dann sollten Sie sofort reagieren und klar machen, dass Sie das nicht tolerieren. Damit setzen Sie eine klare Grenze und zeigen, dass Sie so nicht mit sich reden lassen.
- Droht man Ihnen, besteht eine mögliche Taktik darin, so zu tun, als ob man die Drohung gar nicht gehört hätte und das Thema zu wechseln. Nicht darauf einzugehen verhindert zunächst einmal, dass sich Gefühle hochschaukeln. Vielfach ist eine Drohung eine rein emotionale Reaktion, die inhaltlich gar nicht sehr ernst gemeint ist und deren Aussagen das Gegenüber vielleicht sogar bald wieder bereut. Wer über eine Drohung hinweggeht, gibt dem anderen damit auch die Chance, sein Gesicht zu wahren.
- Behalten Sie in schwierigen Situationen immer das Verhandlungsziel im Auge. Wenn jemand unsachlich wird und Sie angreift, ist die Gefahr gross, sich auf ein Streitgespräch einzulassen. Dies bringt Sie Ihrem Verhandlungsziel jedoch nicht näher – im Gegenteil! Lassen Sie sich also niemals provozieren und überprüfen Sie stattdessen, welche Reaktion hilft, um das Verhandlungsziel (doch noch) zu erreichen.

Überlegen Sie sich Reaktionen auf folgende Einwände und Killerphrasen und versuchen Sie, sich die Antworten für den «Ernstfall» zu merken:

«Wenn Sie an einer Lösung interessiert wären, würden Sie an einen solchen Vorschlag nicht mal denken!»

.....

«Das ist absolut unmöglich!»

.....

«Sind Sie sich eigentlich bewusst, in welcher Zeit wir leben? Ihr Vorschlag passt ins Mittelalter!»

.....

«Typisch Einkauf!»

.....

## 20 Anhang I: 10-Punkte-Checks für die vier Verhandlungsphasen

### 10 Fragen zur Vorbereitung

1. Sind das Minimal-, das Real- und das Maximalziel festgelegt?
2. Welches ist meine Taktik, um meine Verhandlungsziele zu erreichen?
3. Welches sind die Argumente der Gegenseite?
4. Mit was für einer Persönlichkeit habe ich es auf der Gegenseite zu tun?
5. Welche Asse kann ich während der Verhandlung ausspielen?
6. Gibt es einen realistischen Plan B (BATNA), sollte die Verhandlung scheitern?
7. Will ich das Erstgebot abgeben und damit den Ankerpunkt setzen und wenn ja, wie formuliere ich dieses?
8. Was sind mögliche Stolperfallen in der bevorstehenden Verhandlung?
9. Mit welchem neutralen Einstiegs/Smalltalk-Thema kann ich das Gespräch von Anfang an führen?
10. Bin ich top motiviert und habe ich das nötige Selbstvertrauen, um in der Verhandlung vom ersten Moment an einen starken und souveränen Eindruck zu vermitteln?

### 10 Punkte für die Kontakt- und Einstiegsphase

1. Begrüssung mit freundlichem Gesichtsausdruck und gutem Händedruck
2. Sich alle Namen der beteiligten Personen merken
3. Von Anfang an guten Blickkontakt mit dem Gegenüber halten
4. Laut und deutlich sprechen
5. Sofern Sie Gastgeber sind: Getränke offerieren
6. Gespräch von Anfang an führen
7. Sich bewusst auf den Smalltalk konzentrieren und dabei nicht an die folgende Verhandlung denken
8. Sich nicht im Smalltalk verlieren, sondern trotz allem zügig zur Verhandlung kommen
9. «Lieferanten-Fichen» führen, um jeweils Themen für den Smalltalk zu finden
10. Als Überleitung zur eigentlichen Verhandlung die Agenda vorstellen



### 10 Punkte für die Kernphase

1. Vor allem in der Anfangsphase viele Fragen stellen und bei Antworten gut zuhören
2. Wenn möglich und sinnvoll offensiv verhandeln, also das Erstgebot nennen und damit den Ankerpunkt setzen
3. Konkrete Aussagen machen und daher auf Konjunktiv (Möglichkeitsform) verzichten
4. Die Interessen hinter Positionen ergründen
5. Bei Zugeständnissen immer eine Gegenleistung einfordern
6. Asse einsetzen
7. Nicht Druck ausüben, weil Druck nur Gegendruck provoziert
8. Mit Konkurrenz-Offerten (BATNA) nicht Druck ausüben, sondern diese als gemeinsame Herausforderung darstellen
9. In jedem Moment freundlich aber bestimmt Entschlossenheit signalisieren
10. Informationen mit Zusammenfassungen absichern und mittels Notizen festhalten

### 10 Punkte für die Vereinbarungs- und Abschlussphase

1. Abschluss nicht hinauszögern, sondern zügig darauf hinarbeiten
2. Nicht Druck ausüben, um Zustimmung zu erhalten
3. Alle verhandelten Punkte eindeutig und klar definieren
4. Bereits geklärte Aspekte von der Gegenseite nicht nochmals aufrollen lassen
5. Schriftliche Verträge und Abmachungen unmissverständlich formulieren
6. Abmachungen und Verträge mit einem hochwertigen Schreibzeug unterzeichnen
7. Keine vorschnellen Kompromisse schliessen oder sich drängen lassen, sondern jeden Punkt konsequent verhandeln
8. Intern über die getroffenen Abmachungen informieren
9. Nach Abschluss der Verhandlung Beziehung stärken
10. Eigenes Verhalten und Verhandlungsverlauf reflektieren

## 21 Anhang II: Praktische Formulierungen für Verhandlungen

Situation	Fragen/Formulierungen
Dem Verhandlungspartner die eigenen Interessen mitteilen	<p>Es geht mir heute vor allem darum, dass...</p> <p>Zentral ist für mich...</p> <p>Ein Aspekt ist mir besonders wichtig, nämlich...</p>
Interessen des Verhandlungspartners ergründen	<p>Warum möchten Sie das erreichen?</p> <p>Was ist Ihnen besonders wichtig?</p> <p>Worauf wollen Sie auf keinen Fall verzichten?</p> <p>Welchen Vorteil bringt dieses Vorgehen?</p>
Lösungsorientierte Fragen	<p>Wo genau sehen Sie das Problem/die Lösung?</p> <p>Warum denken Sie, dass dies so nicht funktioniert?</p> <p>Wenn ich ... akzeptieren würde, wo würden Sie mir dann entgegenkommen?</p> <p>Warum ist Ihnen dieser Aspekt so wichtig?</p> <p>Wie kann ich Ihnen entgegenkommen?</p> <p>Wie können Sie mir entgegenkommen?</p>
Weitere Lösungsmöglichkeiten und -optionen finden	<p>Welche weiteren Vorschläge haben Sie dazu?</p> <p>Was könnte man noch verändern, um zu einer Lösung zu kommen?</p> <p>Gibt es einen Aspekt, den wir bisher noch nicht beachtet haben?</p> <p>Helfen Sie mir zu verstehen, wie Sie die Situation sehen.</p> <p>Welche weiteren Punkte sind Ihnen in unserer Verhandlung besonders wichtig?</p> <p>Was sind Ihrer Ansicht nach die Vorteile dieser Lösung? Was könnten die Risiken sein?</p> <p>Was bereitet Ihnen bei diesem Vorschlag Sorgen?</p>
Sachliche Argumentation	<p>Neutral betrachtet, sieht die Situation wie folgt aus...</p> <p>Wenn ich Sie richtig verstehe, dann meinen Sie...</p> <p>In einem vergleichbaren Fall haben wir das so gemacht...</p>

Situation	Fragen/Formulierungen
Den Verhandlungspartner zum Zuhören einladen/auffordern	<p>Ich bitte Sie, sich zuerst einmal meinen Vorschlag anzuhören. Ich brauche maximal fünf Minuten, um diesen vorzustellen.</p> <p>Bitte geben Sie mir die Chance, zunächst einmal meinen Lösungsvorschlag im Detail vorzustellen. Anschliessend können wir dann gerne darüber diskutieren.</p>
Wertschätzung ausdrücken	<p>Ihr Vorschlag gefällt mir.</p> <p>Ich finde Ihre Argumente überzeugend.</p> <p>Ich danke Ihnen für diesen Vorschlag.</p>
Vorschlag zu seinen Gunsten optimieren (ohne «aber»)	<p>Ihr Vorschlag gefällt mir. <i>Und</i> wenn wir das jetzt noch so und so machen, dann ist der Deal perfekt.</p>
Den Gesprächspartner auffordern, sich in die eigene Lage zu versetzen	<p>Ich bin mir nicht sicher, ob ich mich verständlich genug ausgedrückt habe. Was glauben Sie, warum mir dieser Punkt so wichtig ist?</p> <p>Wie schätzen Sie meine Situation ein?</p>
Verhandlung zum Abschluss bringen	<p>(Beschreibung des Deals) Entspricht das so Ihren Vorstellungen?</p> <p>Sollen wir das dann so und so machen, wie wir es besprochen haben?</p> <p>Ist es okay, wenn wir das im Vertrag wie folgt festhalten: ...?</p>
Wenn die Gegenpartei zögert, zuzustimmen	<p>Worüber sollten wir nochmals sprechen?</p> <p>Was macht Sie im Moment noch unsicher?</p> <p>Gibt es einen Grund für Ihr Zögern?</p>
Verhandlungspartner trickst oder spielt unfair	<p>Schweigen und mit Blickkontakt ruhig abwarten</p> <p>Würden Sie das Angebot an meiner Stelle annehmen?</p> <p>Welche Kriterien haben Sie für Ihren Lösungsvorschlag als Grundlage genommen?</p> <p>Ich würde Sie gerne auf einige Schwierigkeiten hinweisen, die für uns entstehen, wenn wir dieses Angebot annehmen...</p>
Direkte Angriffe auf die Person wie z.B. Vorhalten früherer Äusserungen, Angriffe auf die Sachkenntnis oder Angriffe auf die Vertrauens- und Glaubwürdigkeit	<p>Ruhig bleiben und sich nicht auf Diskussionen einlassen oder sich rechtfertigen. Darauf hinweisen, dass solche Angriffe nichts bringen und dann selbst einen Vorschlag liefern.</p>

Situation	Fragen/Formulierungen
<p>Zermürbungstaktik wie z.B. warten lassen, unfreundliche Gestaltung der Gesprächsatmosphäre, bremsende Einwände (z.B. Ja-aber-Einwände), Verschleppungstaktik, mit Daten/Zahlen/Fakten überhäufen</p>	<p>Verhalten direkt ansprechen und Verbesserungsvorschlag liefern</p> <p>Protest an höherer Stelle</p>
<p>Pauschale Angriffe auf die Argumentation, Killerphrasen, (dumme) Sprüche, pauschales Abqualifizieren</p>	<p>Selbst unbedingt sachlich bleiben</p> <p>Nicht darauf eingehen oder schlagfertig zurückweisen</p> <p>Taktik reflektieren</p> <p>Lösungsorientierte Fragen stellen</p>