



GABAL
DIGITAL
NEUES
LERNEN



Buch plus
digitaler
Content!

JÖRG KUPJETZ

Erfolgreich verhandeln

Die Toolbox für
eine effektive
Verhandlungsführung

GABAL

Jörg Kupjetz

Erfolgreich verhandeln

Die Toolbox für eine
effektive Verhandlungsführung

Für meine Familie

JÖRG KUPJETZ

Erfolgreich verhandeln

Die Toolbox für eine
effektive Verhandlungsführung

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-488-3

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach
Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Autorenfoto: Jan Kupjetz
Layout: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Satz: ZeroSoft, Timisoara

Copyright © 2025 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher

GABAL Verlag GmbH
Schumannstraße 155
D-63069 Offenbach
info@gabal-verlag.de

Inhalt

Lernen mit vielen Sinnen	9
Ein paar Worte vorweg	12

1

Grundlagen für eine erfolgreiche Verhandlung	17
---	-----------

Grundlagen der Kommunikation	18
---	-----------

Einige Kommunikationsmodelle	19
<i>Das Sender-Empfänger-Modell</i>	<i>19</i>
<i>Das Eisbergmodell</i>	<i>20</i>
<i>Das Vier-Ohren-Modell</i>	<i>21</i>
Lehren aus den Kommunikationsmodellen für die Verhandlung	21
<i>Der Empfängerhorizont</i>	<i>21</i>
<i>Die Wirkung der Botschaft</i>	<i>22</i>
<i>Die Schuldfrage</i>	<i>23</i>
Spezialfall: Unternehmenskommunikation	24
<i>Kommunikationsstil des Unternehmens</i>	<i>24</i>
<i>Rollen im Unternehmen</i>	<i>25</i>
Kommunikationstypen	26
<i>Kommunizieren und Verhandeln im DISG®-Modell</i>	<i>27</i>
<i>Die individuelle Persönlichkeit in der Verhandlung</i>	<i>30</i>

Grundlagen der Verhandlung	35
---	-----------

Der Begriff „Verhandlung“	35
Verhandlungsziel und Verhandlungsspielraum	38
Die Motivation des Verhandlers	41
Das Verhandlungsmandat	46
<i>Das eingeschränkte Mandat</i>	<i>46</i>
<i>Das fehlende Mandat</i>	<i>47</i>
<i>Austausch der Verhandler</i>	<i>47</i>
<i>Die internen Vorgaben</i>	<i>48</i>
Die Notwendigkeit der Verhandlung	49

2

Strukturiert zum erfolgreichen Verhandlungsabschluss	53
---	-----------

Die Vorbereitung	54
-------------------------------	-----------

Wie Sie die Spielregeln festlegen	54
Wie Sie den Ablauf der Verhandlung planen	56
<i>Die Verantwortlichkeiten festlegen</i>	<i>59</i>
<i>Eine klare Kommunikationsstrategie entwickeln</i>	<i>59</i>

<i>Erwartungsmanagement betreiben</i>	60
<i>Fristen setzen</i>	61
<i>Zeitraumen abstecken</i>	62
Die Durchführung	65
Wie Sie einen Anker setzen.....	65
Wie Sie authentisch agieren.....	67
Wie Sie Kommunikationsstrukturen erkennen.....	70
<i>Der Umgang mit undurchsichtigen Strukturen</i>	71
<i>Die interne Verhandlung bei undurchsichtigen Strukturen</i>	71
<i>Die Verhandlung im Hinterzimmer</i>	72
Wie Sie Informationen teilen	73
<i>Informationsverlusten vorbeugen</i>	74
<i>Informationsstand abgleichen</i>	75
Wie Sie das Kommunikationsmedium wählen	76
<i>Die Vorteile der E-Mail</i>	77
<i>Den Kommunikationsweg mit dem anderen gehen</i>	79
<i>Ein Plädoyer für die Vor-Ort-Verhandlung</i>	80
Spezialfall: Wie Sie über Dritte verhandeln	81
<i>Mit Stellvertretern verhandeln</i>	83
<i>Über Dolmetscher verhandeln</i>	83
<i>Eine dritte Partei einschalten</i>	84
Wie Sie mit Fragen führen	85
<i>Offene und geschlossene Fragen</i>	86
<i>Die verengende Frage</i>	86
<i>Die wichtigste Frage: „Warum?“</i>	87
Wie Sie deutlich werden – von der Frage zur Aussage.....	90
<i>Sich klar ausdrücken</i>	91
<i>Positive Stimmung erzeugen</i>	93
<i>Mut zum „Nein“ haben</i>	97
Wie Sie überzeugen	99
<i>Maßvoll und strukturiert argumentieren</i>	100
<i>Einwände antizipieren</i>	101
<i>Den provokativen Ansatz wählen</i>	102
<i>Brücken bauen</i>	102
Wie Sie mit Druck umgehen	104
Wie Sie spontan reagieren können	106

3

Toolbox für eine erfolgreiche Verhandlung.....109

Tools, um eine gemeinsame Verhandlungsgrundlage zu schaffen 110

Tool 1: Die Situation in die Welt des anderen übersetzen	110
Tool 2: Verhandlungsinhalte und Verhandlungsergebnisse visualisieren	115

Tool 3: Eine für alle verständliche und angemessene Sprache nutzen	116
Tool 4: Aus einem für alle positiven Blickwinkel formulieren	119
Tool 5: Sorgen des Gegenübers quantifizieren.....	121
Tool 6: Vertragsklauseln selbst formulieren.....	122
Tools, um die Verhandlung voranzubringen.....	126
Tool 7: Die Kommunikation mit Inhalt füllen.....	126
Tool 8: Ehrlich kommunizieren.....	128
Tool 9: Aktiv zuhören.....	130
Tool 10: Richtig schweigen	133
Tools für eine gute Verhandlungsatmosphäre	139
Tool 11: Vom „Du“ zum „Ich“	139
Tool 12: Den Verhandlungspartner aktiv ansprechen.....	141
Tool 13: Der Konjunktiv als Lösungsfinder	143
Tool 14: Wenn es mal sein muss: Die Verhandlung sachlich abbrechen.....	145
Negative Tools und wie Sie damit umgehen	147
Negatives Tool 1: Die Salomitaktik	147
Negatives Tool 2: Das bewusste Nicht-Ansprechen von Themen	149
Negatives Tool 3: Lügen	151
Negatives Tool 4: Kommunikation durch die Blume	153
Ausblick und Schlussbemerkung	156
Lösungen zu den Übungen	159
Endnoten	166
Über den Autor	167



Lernen mit vielen Sinnen

Unsere interaktiven Bücher im praktischen Softcoverformat sprechen viele Sinne und Lernkanäle an und bieten Ihnen echten Mehrwert. Digitale Zusatzinhalte ergänzen die Bücher und ermöglichen so einen optimalen Umsetzungserfolg.

Natürlich steht jedes Buch auch für sich allein gut da. So bekommen Sie mit diesem Buch alles, was Sie brauchen, um in Alltag und Beruf erfolgreich zu verhandeln. Mit dem Kauf dieses Buches haben Sie außerdem einen exklusiven kostenfreien Zugang zu allen Zusatzmaterialien wie Podcasts, Videos, nützlichen Vorlagen und Checklisten erworben, die Sie hinzuziehen und als Unterstützung für die Umsetzung der im Buch enthaltenen Ideen abrufen können. Diese werden auf unserem GABAL eCAMPUS zur Verfügung gestellt.

Der eCAMPUS ist ein geschützter Bereich, von dem Sie als Buchkäuferin oder Buchkäufer die Zusatzinhalte für unsere Whitebooks downloaden können – kostenfrei, in keiner Weise verpflichtend und ohne zeitliche Beschränkung. Der eCAMPUS wird in der nächsten Zeit um viele Inhalte und Features erweitert.

Um auf die Zusatzinhalte aus dem Buch zugreifen zu können, müssen Sie sich einmalig auf dem GABAL eCAMPUS registrieren.

Um diesen zu erreichen, gehen Sie auf: <https://gabal-ecampus.de/whitebooks> oder scannen Sie den folgenden QR-Code:





Schritt-für-Schritt-Anleitung

Schritt 1: a) Oben stehenden **QR-Code** scannen
oder
b) **Adresse in Browser** eingeben

Schritt 2: a) QR-Code: Auf den Button „Starten“ klicken
b) Browser: Auf den Button „Whitebooks“ klicken, Produkt auswählen,
danach auf „Starten“ klicken

Schritt 3: Registrierung
1. Die erforderlichen Felder ausfüllen und ein sicheres Passwort wählen
(8 Zeichen, darunter 1 Großbuchstabe, 1 Zahl, 1 Kleinbuchstabe und 1
Sonderzeichen).
2. Auf „Registrieren“ klicken

Schritt 4: Aktivierung des Zugangs mit Klick auf Bestätigungsmail

Schritt 5: Zusatzinhalte freischalten
1. Klick auf „Starten“
2. Eingabe des folgenden Produktschlüssels:

90G8TDMTHT

Ab sofort können Sie im Browser durch Klick auf die Materialien oder durch
Einscannen der QR-Codes im Buch direkt auf die digitalen Zusatzinhalte gelangen.

Beachten Sie: Der eCAMPUS überprüft jedes Mal, ob Sie angemeldet sind und einen
Zugang besitzen. Sollten Sie nicht mehr angemeldet sein, können Sie dies über den
„Anmelden“-Button rechts oben auf der Seite mit E-Mail und Ihrem persönlichen
Passwort vornehmen.



Sie erkennen die digitalen Zusatzangebote an den folgenden Symbolen:



CHECKLISTE. Hier führt Sie ein QR-Code zu einer nützlichen Checkliste. Sie können sich die Dokumente herunterladen und damit arbeiten.



DOKUMENT. Hinter diesen QR-Codes finden Sie weitere hilfreiche Hinweise und Übersichten.



AUDIO. In vielen Kapiteln führt Sie ein QR-Code zu Audio-Dateien mit weiteren Anregungen und Ideen oder Praxisbeispielen.

Wenden Sie sich bei Fragen gern jederzeit an: support@gabal-verlag.de.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und weise Entscheidungen.

Ein paar Worte vorweg

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ – so besagt es das von Paul Watzlawick begründete Grundgesetz der Kommunikation.¹ Dieser Satz ist den meisten von uns wohlbekannt. (Und wer diesen Satz noch nie gehört hat oder nicht weiß, was er damit anfangen soll, dem steht eine Fülle von Büchern und Fachartikeln zum Thema Kommunikation zur Verfügung.) Warum beginne ich dann mein Buch zur Verhandlungsführung auch damit?

Ich durfte schon an unzähligen Verhandlungen teilnehmen – meist als Anwalt, aber in einigen Situationen war ich auch selbst Beteiligter und damit Verhandlungspartner. Was ich immer wieder erleben konnte, ist, dass die Verhandlungen schließlich nicht am Preis scheiterten oder vielleicht an zu hart empfundenen Bedingungen. Sie scheiterten an schlechter oder gar nicht vorhandener Kommunikation. Und wenn sie nicht komplett scheiterten, dann waren sie extrem zeit- und nervenaufwendig, nervenaufreibend und für alle Beteiligten in höchstem Maße frustrierend.

Viel wurde schon über Kommunikation geschrieben. Auch Verhandlungsbücher gibt es unzählige, und einige gehen auch immer wieder auf das Thema „Kommunikation“ ein. In meinem Buch werde ich aus der Sicht der Verhandlungsführenden beide Themen parallel behandeln. Denn Verhandlung braucht gute Kommunikation – und die beste Kommunikation ist nichts, wenn die Verhandlungstaktik nicht stimmt.

„Ist denn Kommunikation nicht die Grundlage für jede Verhandlung?“, wurde ich bei der Abfassung dieses Buches kritisch gefragt. Absolut richtig – in der Theorie. Aber die Praxis sieht doch ganz anders aus. Persönlich habe ich schon seit vielen Jahren den Eindruck, dass Kommunikation bei manchen Verhandlungen einfach stiefmütterlich betrachtet wird.

Um meine subjektive Wahrnehmung zu validieren, führte ich vor einiger Zeit in meinem LinkedIn-Netzwerk eine kurze Umfrage durch, bei der ich wissen wollte:

„Woran scheitern Ihrer Meinung bzw. Ihrer Erfahrung nach Verhandlungen am ehesten?“

Aus den folgenden vorgegebenen Antworten konnte gewählt werden:

- a) überzogene (Preis-)Vorstellung
- b) keine/falsche Kommunikation
- c) Es gibt alternative Angebote.

Von den 279 Befragten antworteten wie folgt:

- a) überzogene (Preis-)Vorstellung → 20 %
- b) keine/ falsche Kommunikation → 73 %
- c) Es gibt alternative Angebote. → 7 %

Auch wenn diese Umfrage keine statistisch saubere und vielmehr eine Momentaufnahme ist, wird hier doch deutlich, dass das Thema „Kommunikation“ von der Mehrheit als Hauptproblem bei Verhandlungen angesehen wird. Anders formuliert: Würden wir immer richtig (oder überhaupt erst einmal) bei Verhandlungen kommunizieren, würden viele Verhandlungen einfacher und wohl auch erfolgreicher ablaufen. Und ich behaupte schon an dieser Stelle, dass auch das der zweithäufigsten Antwort zugrundeliegende Thema („überzogene (Preis-)Vorstellung“) kommunikativ gelöst werden kann.

Auf meine zweite Frage:

„Wer kommuniziert falsch?“

konnte wie folgt geantwortet werden:

- a) ich
- b) mein Verhandlungspartner
- c) beide Seiten

Das Ergebnis:

- a) ich → 17 %
- b) mein Verhandlungspartner → 6 %
- c) beide Seiten → 77 %

Auch wenn wir bei Diskussionen und Verhandlungen gerne einmal dazu neigen, die Schuld immer beim anderen zu suchen, stimmt das (wieder statistisch nicht ganz saubere) Ergebnis meiner Umfrage doch optimistisch: Zumindest ist die Einsicht vorhanden, dass man selbst (auch) nicht immer gut kommuniziert, dass es also oft quasi zwei Kommunikationslaien gibt.

Und schon jetzt sei an dieser Stelle betont: Vergessen Sie bitte die Frage nach der Schuld. Es geht nicht um Schuld, sondern nur um den guten oder schlechten Einsatz von Kommunikationsmitteln!

Aber: Ist es denn wirklich so schwer, richtig zu kommunizieren? Ich denke schon, dass wir alle wissen, was gute Kommunikation ausmacht, in konkreten (Verhandlungs-)Situationen fehlt es dann aber irgendwie an den richtigen Mitteln.

Mit dem vorliegenden Buch möchte ich meinen Beitrag dazu leisten, dass Verhandlungen in Zukunft nicht an fehlender oder schlechter Kommunikation scheitern. Ich möchte Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, aus meinem Erfahrungsschatz (den ich teilweise auch erst einmal schmerzhaft durch eigene Kommunikationsmissgeschicke sammeln musste) berichten und Ihnen Wege, Mittel und Werkzeuge an die Hand geben, um in Zukunft Verhandlungen effektiver, zielgerichteter und damit am Ende auch erfolgreicher zu gestalten. Alle hier vorgestellten Beispiele und Geschichten sind so passiert. Ich habe hier nichts beschönigt, hinzugefügt oder weggelassen. Und vielleicht erkennen Sie sich oder den einen oder anderen netten Kollegen oder Verhandlungspartner in den handelnden Personen wieder.

Dieses Buch richtet sich in seiner Anrede immer an alle Geschlechter gleichermaßen. Auch wenn Sie hier meist die männliche Form vorfinden, spreche ich selbstverständlich auch Sie, liebe Leserin, an. Alle Formen zu integrieren stört jedoch den Lesefluss, daher habe ich hierauf verzichtet.

Da ich ja (auch) Anwalt bin, kann ich nicht ohne Disclaimer auskommen:

Disclaimer:

Ich behaupte nicht, dass meine hier vorgestellten Tipps und Tricks die einzig wahren sind und nur diese zum Ziel führen. Ich biete Ihnen einen Strauß von Instrumenten und Techniken an. Sie wählen, was aus meinem Angebot zu Ihnen passt und was Sie für sich vertreten können. Kopieren Sie niemals andere Verhandler, sondern bleiben Sie Sie selbst.

Insofern konsumieren Sie bitte dieses Buch nicht nur, sondern versuchen Sie stets, das Gelesene in Ihren persönlichen Alltag oder in Ihr berufliches Umfeld zu übertragen. Denken Sie dabei auch einmal an Verhandlungssituationen, die richtig schlecht verlaufen sind. Woran lag das? Und hätte das vielleicht mit dem einen oder

anderen Instrument, das ich Ihnen an die Hand geben werde, verhindert werden können?

An verschiedenen Stellen im Buch und am Ende eines jeden Kapitels sind entweder Reflexionen oder Übungen angefügt.

Mit den Reflexionen möchte ich Sie motivieren, ein eigenes Mindset und einen eigenen Ansatz für Verhandlungssituationen zu entwickeln. So können Sie das Gelesene mit Ihren eigenen Erfahrungen verknüpfen.

Mit den Übungen möchte ich Sie zum kreativen Nachdenken und Üben anregen. Am Ende des Buches präsentiere ich Ihnen eine mögliche Lösung, wie mit den in den Übungen dargestellten Problemen umgegangen werden kann. Nehmen Sie sich die Zeit und versuchen Sie, jeweils einen eigenen Ansatz bzw. eine eigene Lösung zu erarbeiten, die zu Ihrem persönlichen Verhandlungs- und Kommunikationsstil passt.

Aber nun wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und hoffe, Ihnen viele wertvolle Tipps und Empfehlungen für Ihre Verhandlungen zu geben.

Fangen wir an.

Ihr Jörg Kupjetz

1

Grundlagen für eine erfolgreiche Verhandlung

Grundlagen der Kommunikation

Kommunizieren – eine Tätigkeit, die wir schon als Baby ausüben. Bereits die ersten Laute sind klare Kommunikation, und wer seinen Willen darüber äußert, was er essen möchte und welche Spielsachen er braucht, führt damit auch schon seine erste Verhandlung.

Beides, die Kommunikation und die Verhandlung, benutzen wir also von frühester Kindheit an, und das – das ist eigentlich das Erstaunliche – ganz ohne jede Anleitung, Schulung oder Fortbildungskurs. Sozialisiert durch die Umwelt haben wir uns das Kommunizieren und das Verhandeln antrainiert, vor allem durch Beobachten und Nachahmen in unserem direkten Umfeld. Wie sich diese beiden „Werkzeuge“ unseres menschlichen Zusammenlebens dann weiterentwickeln ist das Ergebnis unserer fortschreitenden Sozialisierung. Sprache oder Faust, Verhandeln oder Schlagen. Schauen Sie mal in die Kindergärten und Grundschulen hinein.

Auch wenn Kommunikation für uns also eigentlich etwas Natürliches ist, möchte ich doch im ersten Teil dieses Buches zunächst einmal die Grundlagen der Kommunikation darlegen. Vieles, was uns selbstverständlich erscheint ist nämlich gar nicht so profan und das Ergebnis eines langen Sozialisierungsprozesses, der bei jedem Menschen anders verläuft. Dennoch gibt es immer wieder auftauchende Grundmuster, die unabhängig von Geschlecht, Nationalität und sozialer Herkunft nahezu identisch ablaufen. Lassen Sie uns darauf zunächst einen Blick werfen.

Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen mit Verhandlungen? Haben Sie schon einmal schlechte Verhandlungen erlebt? Warum sind diese schlecht gelaufen und was kann man in Zukunft besser machen? Meine Anregungen und Ideen können Sie hier als Audio-Datei abrufen.



AUDIO:

Verhandeln ist keine Geheimwissenschaft

Einige Kommunikationsmodelle

Kennen Sie die Situation? Zwei Menschen sitzen in einem Raum und führen dasselbe Gespräch. Wenn Sie diese Leute am Ende des Gesprächs einzeln fragen würden, wie sie dieses Gespräch wahrgenommen haben, können Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass jeder Ihnen das Gespräch anders beschreibt. Was der eine als positiv und absolut harmonisch erachtet, könnte für den anderen auch ein reines Desaster gewesen sein. Auch wenn jede Seite ein Protokoll über die Verhandlung geführt hätte – was meistens schon ein wenig hilft –, wären in der Regel eigene Wahrnehmungen des jeweiligen Protokollanten mit eingeflossen und der Text wäre höchstwahrscheinlich nicht identisch mit demjenigen Protokoll, das die andere Seite verfasst hat.

Jeder Mensch nimmt anders wahr. Warum ist das so? Und was kann man dagegen tun?

Mehrere Kommunikationsmodelle versuchen, dieser Frage auf den Grund zu gehen. Schauen wir uns dazu einige bekannte Modelle an und finden wir heraus, wie sich Kommunikation eigentlich definiert und warum sie im Alltag oftmals so schwierig ist.

Das Sender-Empfänger-Modell

Das Wort „Kommunikation“ stammt vom lateinischen „communicare“ und bedeutet in erster Linie „mitteilen“, aber auch „gemeinsam machen“, im Zusammenhang mit weiteren Wörtern auch „austauschen“ oder „mit jemandem etwas gemeinsam haben“.

Kommunikation ist also etwas Hochsoziales, was damit implizit schon eine gewisse Sozialkompetenz voraussetzt. Ich muss erst einmal aus mir herausgehen und mit anderen reden, muss meine Nachricht dem anderen übermitteln, spontan auf dessen Einwände und vielleicht auch mit dem einen oder anderen rhetorisch geschickten Schachzug reagieren.

Wenn Kommunikation sozial ist, braucht es immer auch mindestens zwei Menschen hierfür: Sie setzt also immer einen Sender voraus, der seine Nachricht dem Empfänger übermittelt. Die Nachricht selbst kann über diverse Medien (das gesprochene Wort, die geschriebene E-Mail) transportiert werden. Das ist auch der Kern des von Shannon und Weaver bereits 1940 entwickelten und aus der Funktechnik kommenden Sender-Empfänger-Modells.²

Die Rollen „Sender“ und „Empfänger“ sind in einer Verhandlung selbstverständlich nicht starr festgelegt, vielmehr wechseln diese sich ab – wobei eine ausgewogene und erfolgreiche Verhandlung schon in etwa gleich viele Anteile an „Nachrichten senden“ und „Nachrichten empfangen“ enthalten sollte. Der Weg vom Sender zum Empfänger kann jedoch auch gestört sein: Dann kommt die Botschaft anders beim Empfänger an, als der Sender sie gemeint hat.

Aufgabe des guten und erfolgreichen Verhandlers ist es, diese Störungen zu erkennen und in einem zweiten Schritt zu beheben.

Das Eisbergmodell

Das sogenannte Eisbergmodell ergänzt das Sender-Empfänger-Modell und versucht, die Störungen in der Kommunikation zu erklären. Es geht auf Sigmund Freud zurück, der davon überzeugt war, dass das Unterbewusstsein vieles von dem, was wir tatsächlich tun, steuert. Der Psychologe Zimbardo³ und der Kommunikationswissenschaftler Watzlawick haben dies auf die Gesprächsführung (und damit auch auf die Verhandlungsführung für unsere Zwecke hier) übertragen.

Kurz gesagt bedeutet das Eisbergmodell für Gespräche und Verhandlungen, dass Zahlen, Daten und Fakten für alle sichtbar sind, da an bzw. über der Oberfläche (des Wassers). Diese machen aber meist nur einen kleinen Teil der Verhandlung aus. Es handelt sich hier um die „Sachebene“, auf der mit dem anderen Verhandlungspartner kommuniziert wird.

Der größere Teil des Eisbergs, die Beziehungsebene, liegt unterhalb der Wasseroberfläche und ist für den Partner nicht sofort oder nur schwer zu erkennen. Hier spielen sich Gefühle, Stimmungen, Grundeinstellungen, Ansichten, Bedürfnisse und andere subjektive Themen ab. Alles, was unterhalb dieser Wasseroberfläche liegt, wird nur non-verbal durch Gestik und Mimik, aber auch durch die Höhe der Stimme und der Schnelligkeit, mit der wir sprechen, transportiert. Anders ausgedrückt: Unter dem Wasser der Informationen liegt noch einiges, was man in einer Verhandlung berücksichtigen und erst einmal an die Oberfläche befördern muss.

Wenn also bewusst oder unbewusst Signale von meinem Verhandlungspartner ausgesendet werden, muss ich hierfür eine Antenne entwickeln und über die reine Sachinformationsebene hinaus „mit allen Sinnen“ in der Verhandlung sitzen. Überlegen Sie selbst einmal, ob Sie hier immer offen für versteckte Signale sind oder diese vielleicht selbst ausstrahlen? Wobei ich schon hier davon abraten möchte, schablonenhaft in Mimik und Gestik Dinge hineinzuzinterpretieren: Der Klassiker –

die verschränkten Arme – muss nicht zwingend ein Zeichen von Abneigung oder Abwehr sein, es kann auch einfach ein Zeichen entspannten Zuhörens sein.

Das Eisbergmodell kann also erklären, warum es zwischen Sender und Empfänger zu Störungen kommt. Es zeigt meiner Meinung nach aber auch sehr gut, warum wirklich wichtige Verhandlungen auch heute noch vor Ort und nicht nur per Video- oder Telefonkonferenz stattfinden sollten. Es geht einfach zu viel an Informationen auf der Beziehungsebene verloren.

Das Vier-Ohren-Modell

Noch einen Schritt weiter geht das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun.⁴ Er gliedert die Nachricht nach dem sogenannten „Nachrichtenquadrat“ oder auch „Vier-Ohren-Modell“ auf in

1. das Sachohr: Was ist der Sachinhalt der Nachricht, welche Informationen möchte mein Verhandlungspartner mir geben?
2. das Selbstkundgabeohr: Welche Informationen gibt der Sender der Botschaft über sich selbst mit seiner Aussage preis?
3. das „Beziehungsohr: In welcher Beziehung stehe ich als Empfänger zum Sender? Was denkt er über mich? Mag er mich?
4. das Appellohr: Was will der Sender von mir? Was soll ich tun?

Je nachdem, mit welchem Ohr mein Verhandlungspartner die Nachricht hört, wird sie unterschiedlich in seinem Gehirn verarbeitet und führt damit in der Konsequenz zu unterschiedlichen Reaktionen und einem entsprechenden Verlauf in der Verhandlung. In der idealen Welt wäre es nur die Sachebene, die in einer Verhandlung bedient wird, in der Praxis ist das aber nicht der Fall.

Lehren aus den Kommunikationsmodellen für die Verhandlung

Aus den eben vorgestellten eher theoretischen Modellen lassen sich direkte Empfehlungen für Ihre Verhandlungs-Praxis ziehen.

Der Empfängerhorizont

So ist nach unserem kleinen Exkurs in die Kommunikationstheorie eine Botschaft deutlich geworden: Bitte achten Sie auf den Empfängerhorizont!

Klingt einfach, ist es aber leider nicht. Oftmals kenne ich den Empfänger nicht oder nur flüchtig, gerade zu Beginn von Verhandlungen. Daher: Gute Verhandlungen beginnen mit einer ausreichend lang bemessenen Vorbereitungszeit, und innerhalb dieser Vorbereitung müssen Sie versuchen, so viel wie möglich über den oder die Verhandlungspartner herauszufinden: Welchen Bildungsgrad hat er? Wie tief ist er im zu verhandelnden Thema drin? Wie viele Jahre Berufserfahrung hat er? Für welche Unternehmen und in welchen Branchen hat er bisher gearbeitet und kennt er vielleicht auch „die andere Seite“ der Verhandlung aus eigener Erfahrung?

Das sind vielleicht Fragen, die Sie sich vor Beginn einer Verhandlung noch nie gestellt haben. Dabei ist es im Internetzeitalter so einfach, wertvolle Informationen über fast jede Person zu erlangen.

Die Reihe der zur Erforschung des Empfängerhorizonts zu stellenden Fragen könnte noch beliebig erweitert werden und den Umfang des vorliegenden Buches sprengen. Seien Sie sich bewusst, dass der Empfänger und Sie eine unterschiedliche Vita und sehr wahrscheinlich auch ein anderes Mindset haben.

Die Wirkung der Botschaft

Vielleicht kennen Sie das von Weihnachtsfeiern oder anderen Betriebsfesten: So mancher Kollege hält sich dort ja für berufen, einen Redebeitrag zur Erhöhung der allgemeinen Stimmung vorzutragen. Aus Sicht des Redenden einer seiner hellsten Momente, auf der Seite der Zuhörenden nur gähnendes oder beschämtes Schweigen.

Klar, wir sind alle Supermänner und Superfrauen, charmant, eloquent und ansonsten begnadete Rhetoriker. Aber im Ernst, halten Sie mal inne und fragen Sie sich kritisch, ob das, was Sie da immer so von sich geben, wirklich „gute“ Kommunikation ist. Sollten Sie diese Frage mit „Ja“ für sich beantworten, fragen Sie einmal einen echten Freund oder Kollegen, von dem Sie ehrliches Feedback erwarten dürfen, ob er diese Meinung teilt. Denn: Auch wenn wir nicht im Mindesten die Absicht haben, wirken unsere Aussagen manchmal arrogant, respektlos, übergriffig, vorlaut und was Sie sonst noch an negativen Wörtern hier einsetzen wollen. Worte können scharfe Schwerter sein. Sie können die Grundlage für eine vertrauensvolle Verhandlung zerstören, ohne „dass es so gemeint war“.

In meiner anwaltlichen Praxis habe ich Beleidigungen, zynische Bemerkungen und flapsige Sprüche zuhauf gehört. Damit kann ich professionell umgehen, da ich nun einmal jeden Tag verhandle. Wer aber Verhandlungen nicht zu seinem Tagesgeschäft zählt, wird hier sicherlich weniger entspannt reagieren. Natürlich sollte jetzt nicht

jedes einzelne Wort auf die Goldwaage gelegt werden, und natürlich sollte das in der Folge nicht darin münden, dass wir uns dann gar nicht mehr trauen, Verhandlungen mit der nötigen Eloquenz, Beharrlichkeit und auch mal unter Druck zu führen. Seien Sie sich aber bewusst – wie schon angesprochen –, dass jeder Mensch anders sozialisiert ist. Und wenn Sie mit ausländischen Partnern verhandeln, wird es hier nicht einfacher – wobei auch schon innerhalb Deutschlands durchaus regionale Unterschiede in der Mentalität festzustellen sind. Nehmen Sie nur den fröhlichen Rheinländer und den sturen Westfalen als Stereotype. Nur wenige Kilometer getrennt und doch ganz anders sozialisiert.

Eine gute Vorbereitung der Verhandlung kann hier sicherlich helfen, den Verhandlungspartner besser einzuschätzen – eine vollständige Bewertung nach Papierlage wird es in aller Regel aber nicht geben. Insofern empfehle ich Ihnen, erst einmal in einem niedrigeren Gang zu starten (Achtung: nicht arrogant, uninteressiert oder gar schüchtern wirken!) und dann das Tempo der Verhandlung anzuziehen.

Gerade in einer schriftlichen Verhandlung per E-Mail kann es helfen, noch einmal nachzudenken, ob die Nachricht wirklich so in dieser Form versendet werden soll. Und wenn Sie sich nicht sicher sind, fragen Sie doch einfach mal einen Kollegen oder ein Familienmitglied.

Die Schuldfrage

In Situationen, in denen die Kommunikation nicht funktioniert hat – entweder weil (scheinbar) gar nicht kommuniziert wurde oder aneinander vorbei –, stellen wir uns immer sehr schnell die Schuldfrage: Wer hat Schuld, dass eine falsche Kommunikation oder nur eine schlechte zustande gekommen ist? Wer trägt damit die Verantwortung für das Scheitern oder zumindest den schlechten Verlauf einer Verhandlung?

„Natürlich immer die anderen“, wird reflexartig gerne geantwortet. Schuld sieht man ungerne bei sich. Aber wenn wir uns noch einmal vergegenwärtigen, wie Kommunikation funktioniert und welche Typen an Kommunikation beteiligt sind, dann sollen wir die Kategorie „Schuld“ aus unserem Vokabular verbannen. Es geht eben nicht um Schuldzuweisung. Idealerweise hat jeder auf seine und die ihm bestmögliche Art kommuniziert. Nur leider waren die beiden Kommunikationswege nicht kompatibel, Sender und Empfänger waren nicht auf einer Frequenz. Hier von Schuld zu sprechen, wird der Situation nicht gerecht. Verbannen Sie das Wort „Schuld“ einfach aus Ihrem Verhandlungsvokabular.

REFLEXION. Sicherlich ist im Laufe Ihres Lebens auch schon einmal eine Verhandlung entweder im privaten oder im beruflichen Umfeld schlecht gelaufen. Erinnern Sie sich bitte einmal an eine solche Verhandlung und versuchen Sie, mithilfe der dargestellten Kommunikationsmodelle nachzuvollziehen, woran die Kommunikation zwischen Ihnen und dem Gegenüber gescheitert ist.

Spezialfall: Unternehmenskommunikation

Kehren wir noch einmal zum wichtigsten Bestandteil der Verhandlung, zur Person des Verhandlers, zurück. Wenn jeder Mensch aufgrund seiner Persönlichkeit auf eigene Art und Weise kommuniziert und dies nicht immer kompatibel mit dem Verhandlungspartner ist, wie kann ein Unternehmen kommunizieren oder gar richtig verhandeln?

Kommunikationsstil des Unternehmens

Die aufgeworfene Frage mag absurd klingen, man verhandelt doch als Unternehmen immer mit Menschen. Aber: Da es unterschiedliche Arten von Kommunikation gibt, sollte man bemüht sein, seinem Unternehmen einen einheitlichen Kommunikationsstil zu verpassen.

Dafür benötigen Sie auch keine eigene Kommunikationsabteilung – die Menschen, die nach außen verhandeln, sitzen in Abteilungen wie dem Verkauf, dem Einkauf oder in der Rechtsabteilung. Und da findet man so manche Spezies!

Der Erfolg einer Verhandlung sollte am Ende aber nicht davon abhängig sein, mit welcher Person man im Unternehmen verhandelt, sondern mit welchem Unternehmen. Manchmal entsteht jedoch durchaus der Eindruck, dass Wohl und Wehe einer Verhandlung von der Persönlichkeit des Verhandlers abhängen – man spricht in vielen Branchen ja auch vom „people’s business“. Gut ist das nur für denjenigen, der smart verhandelt.

NUR AM RANDE. Sollte das ein Vertriebler sein, wird er, wenn er bei einem Jobwechsel in seiner Sparte bleibt, seine Kontakte mitnehmen können. Dem Unternehmen ist damit dann nicht geholfen, ein guter Verhandler ist weg.

Ich habe schon teilweise sehr bevormundende, teilweise auch lustig anmutende mehrseitige Unternehmensanweisungen mit Titeln wie „So wollen wir kommunizieren!“ gelesen. Man kann hier schon fragen, ob dieses Vorgeben „von oben nach unten“ sinnvoll ist, zumeist werden ja auch keine Erklärungen abgegeben, warum man sich für diesen Stil entschieden hat. „Im Bereich Kommunikation ist bei uns noch Luft nach oben“ – das ist ein Spruch, der nicht nur in deutschen Bürofuren ab und an zu hören ist.

Eine komplette Vorgabe des Kommunikationsstils führt die Erkenntnisse sämtlicher Persönlichkeitsmodelle ad absurdum und widerspricht auch der Tatsache, dass wir alle Individuen sind und jeder auf seine Art kommuniziert – und das ist auch gut so, denn wir sollen und müssen authentisch kommunizieren, wenn wir erfolgreich sein wollen.

Dennoch spricht das nicht gegen einen gewissen Kommunikationsstil des Unternehmens, z. B. die Vorgabe, in einer gewissen Zeit auf E-Mails zu antworten, Anfragen stets schriftlich zu beantworten usw. Weniger ist hier mehr – ein einheitlicher Umgang mit Kundenanfragen etc. ist aber damit gewährleistet.

Wenn das Korsett, in dem Sie sich im Unternehmen kommunikativ bewegen dürfen, jedoch zu eng geschnürt wird, sollten Sie sich überlegen, ob Sie und Ihr Unternehmen noch kompatibel zueinander sind.

Rollen im Unternehmen

„Ich Chef, du nix.“ Auch wenn im Rahmen von New Work mit dieser Parole sicherlich kein Blumentopf mehr zu gewinnen ist, gewisse Rollenverständnisse und Hierarchieebenen herrschen in noch (fast) jedem Unternehmen. Und nur, weil man eine ausgeprägte DuZ-Kultur entwickelt hat, bedeutet dies nicht, dass jeder – gerade bei einer Verhandlung – gleichberechtigt auftreten darf.

Wer ist also der Teamleader in einer Verhandlung, wer das Sprachrohr? Auch hierüber sollten Sie sich vor jeder Verhandlung Gedanken machen und Absprachen treffen, um Querelen innerhalb des Teams und damit eine Schwächung in der Verhandlung zu vermeiden. Aus vielen Jahren als Verhandler kann ich zusammenfassend festhalten, dass immer diejenigen Verhandlungen erfolgreich und zu einer langfristigen Geschäftsbeziehung geführt haben, die auf Augenhöhe zwischen den Verhandlungspartnern, aber auch innerhalb der jeweiligen Verhandlungsteams geführt worden sind.

Seien Sie sich auch immer der Außenwirkung bewusst, die Ihre Rollenverteilung auf Außenstehende hat: Möchten andere mit einem Unternehmen Geschäfte machen, in dem der Mitarbeiter vom Chef rundgemacht wird? Und neue Mitarbeiter rekrutieren Sie so auch nicht, wenn das Verhalten auf einschlägigen Foren bekannt gemacht wird.

REFLEXION. Zeichnen Sie auf einem Blatt skizzenhaft den Weg der Kommunikation in Ihrem Unternehmen und bei Verhandlungen nach:

- ▶ Wo sind Sie auf dieser Skizze eingezeichnet?
- ▶ Ist die eingezeichnete Position diejenige, die Sie für sich anstreben?
- ▶ Erkennen Sie Veränderungspotenzial in Ihrem Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation?
- ▶ Falls ja, halten Sie eine Veränderung in den nächsten Monaten, nachdem Sie dies angesprochen haben, für realistisch? Was wären die Stell-schrauben?

Kommunikationstypen

Wir haben bereits festgestellt, dass „Schuld“ der falsche Begriff ist, wenn man feststellt, dass zwei Personen nicht gut miteinander kommunizieren und verhandeln können. Sender und Empfänger sind hier einfach zwei unterschiedliche Typen. Lassen Sie uns daher auch einmal einen Blick auf die verschiedenen Kommunikationstypen werfen.

Vielleicht haben Sie sich im Laufe Ihres Berufslebens schon einmal mit Modellen auseinandergesetzt, die die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen untersucht und kategorisiert haben. Das wohl bekannteste Modell ist das DISG®-Modell, das die vier Typen „dominant“, „initiativ“, „stetig“ und „gewissenhaft“ unterscheidet und jedem Typen dabei eine Farbe zuordnet.

Auch wenn der Einzelne selten in genau eine Kategorie zu verorten ist und vielmehr eine Mischung aus diesen vier Typen mit unterschiedlicher Ausprägung darstellt, ist es doch von Vorteil, zu wissen, welcher überwiegende Persönlichkeitstyp man selbst und auch der Verhandlungspartner ist. Denn der Typ prägt auch die Art und Weise der Kommunikation – auf Ihrer Seite wie auch auf der Seite des Verhandlungspartners. Überlegen Sie sich also gut, welcher Typ mit wem idealerweise verhandeln sollte und ob Sie einen Kollegen mit einem komplementärem Persönlichkeitsprofil ausgleichend und ergänzend in die Vertragsverhandlung mitnehmen.

Kommunizieren und Verhandeln im DISG®-Modell

Das DISG®-Modell sollten Sie sich in seinen Grundzügen bei Verhandlungen stets vor Augen halten. Im Einzelnen bedeutet dies für Ihre Verhandlung:⁵

► **Dominant/rot:**

Ein dominanter Typ wird mit Ihnen zielgerichtet und direkt kommunizieren. Seien Sie vorbereitet in der Verhandlung, er möchte schnell zum Punkt kommen. Dadurch ist er meistens produktiv und versucht, mehr in weniger Zeit zu erreichen. Reden Sie mit diesem Vertreter direkt und nicht langatmig. Und seien Sie in der Lage zu erklären, was Ihr Vertragsangebot dem dominanten Typen bringt, welchen Mehrwert er hieraus ziehen kann. Am Ende möchte er die Entscheidung für oder gegen einen Vertrag treffen und sich diese Entscheidung nicht von Ihnen diktieren lassen.

Smalltalk wird diesen Typ nur am Rande interessieren, er möchte einfach nur zum Ziel kommen und Probleme lösen. Und dabei ist sein Ziel nicht der Verzicht auf alle zuvor von ihm gestellten Forderungen. Im Gegenteil, er möchte gewinnen – und das teilweise um jeden Preis, sodass bei ihm Mut zum Risiko festzustellen ist. Manchmal kann er auch rücksichtslos sein, da er stets den eigenen Vorteil vor Augen hat.

► **Initiativ/gelb:**

Initiativ geprägte Personen sind keine stillen Zuhörer, sie möchten mit Ihnen eine Beziehungsebene aufbauen, weshalb Sie eine Verhandlung hier auch sehr gut mit einem Smalltalk starten können.

Der gelbe Typ hat stets das große Ganze im Blick, weshalb er meistens wenig an Details interessiert ist. Seine Arbeitsweise ist weniger planvoll, er arbeitet gerne spontan. Er ist mutig und in der Lage, auf andere innerhalb und außerhalb seines Teams motivierend zu wirken. Weiterhin verharnt er nicht in alten Denkmustern, sondern hat auch Lust, neue Dinge auszuprobieren. Zuweilen kann das konfus auf andere wirken, weshalb Sie versuchen sollten, die Verhandlungsführung nicht zu sehr aus der Hand zu geben. Wenn Sie diesem Typ erklären, was Ihr Vertragsangebot so besonders, neu oder einzigartig macht, wird der initiative Typ ansprechen, denn er ist für alles Neue offen und sehr schnell zu begeistern – manchmal zu schnell, sodass so manche Idee am Ende dann doch wieder begraben werden muss. Technische Beschreibungen und eine gewisse Detailtiefe treten für ihn eher in den Hintergrund.

► **Stetig/grün:**

Der stetige Typ trifft keine Entscheidung aus dem Bauch heraus. Arbeiten unter Zeitdruck ist ihm ein Graus. Er mag keine großen Veränderungen, verlässt ungern

seine Komfortzone und braucht in allem eine gewisse Sicherheit, die Sie z. B. dadurch vermitteln können, dass Sie ihm mitteilen, bei welchem Kunden oder in welcher Situation Ihre Argumentation bereits erfolgreich war. Zeigen Sie ihm, wer bereits Ihre Dienstleistungen oder Produkte nutzt, das gibt ihm ein Gefühl von Sicherheit, da er lieber mit dem Marktführer als dem Newcomer arbeiten möchte. Sinnvoll ist es bei diesem Typen auch, dass eine oder mehrere erfahrene Personen, die den Stetigen gegebenenfalls unterstützen, in der Verhandlung anwesend sind. Beachten Sie, dass der Stetige immer eine gewisse Bedenkzeit benötigt, bevor er eine Entscheidung trifft. Spontane Entscheidungen sind bei ihm nicht zu erwarten, drängen Sie ihn also nicht. Auf der anderen Seite ist der Stetige ein fleißiger Arbeiter, der viel leistet und meist nur schlecht „Nein“ sagen kann, da in ihm ein ausgeprägtes Harmoniebedürfnis herrscht. Das macht es auch so leicht, mit ihm zu kommunizieren.

► **Gewissenhaft/blau:**

Exakt arbeitend, zuverlässig und präzise wie ein Uhrwerk – das ist der gewissenhafte Typ. In einem sachlichen und geordneten Rahmen kann er am besten Entscheidungen treffen, er ist zumeist zahlenaffin und hat hohe Ansprüche an sich und seine Umwelt.

Qualität geht vor Schnelligkeit. Bevor er ein Angebot annimmt, wird er vergleichen, Testberichte studieren und aus einer ausführlichen Faktenlage heraus seine Entscheidung treffen. Hier werden sie als Verhandler die meisten Argumente brauchen, gegebenenfalls wiederholend und verstärkend. Und geben Sie dem gewissenhaften Menschen Zeit, er wird keine (vor-)schnelle Entscheidung treffen. Manchmal neigt er dazu, sich zu sehr in Details zu verlieren, die dann das große Ziel des Verhandlungsabschlusses in weite Ferne rücken lassen. Er ist sicherlich kein Allrounder, dafür aber ein absoluter Spezialist in seinem Bereich. Kritik wird er nicht ohne Weiteres zulassen und darauf vielleicht sogar aggressiv reagieren. Lieber arbeitet er für sich in einem sicheren Umfeld, Teamarbeit ist ihm eher suspekt.

► **Das Zusammentreffen der unterschiedlichen Typen:**

Man kann es nicht oft genug betonen: Die reine Typenlehre wird sich in der Praxis kaum finden, aber Tendenzen werden Sie sowohl bei sich als auch Ihrem Gegenüber feststellen. Auch wenn ich nicht müde werde zu betonen, dass Sie stets authentisch kommunizieren und verhandeln sollen: Versuchen Sie, sich auf Ihren Verhandlungspartner einzulassen und ihm die Art der Kommunikation und die Verhandlungsgeschwindigkeit zu bieten, die er braucht. Sollten Sie sich hierzu aufgrund Ihrer eigenen Typenstruktur nicht in der Lage sehen, nehmen Sie einfach einen Kollegen mit entsprechender Typenausprägung mit in die Verhandlung. Und fragen Sie auch einfach mal nach, ob z. B. der dominante Typ auf der anderen

Seite der Verhandlung nicht auch seinen Kollegen Herrn Stetig mit an den Verhandlungstisch bringen kann.

Nochmals: Es geht nicht um die Schuldfrage. Manchmal können Menschen einfach nicht miteinander. So habe ich vor einiger Zeit einmal versucht, zwei Menschen, die ich persönlich beide sehr mag, für deren berufliche Zwecke zusammenzubringen. Das Ergebnis war fatal. Beide beschwerten sich im Nachhinein bei mir für die „Empfehlung“ und schworen mir, mit der jeweils anderen Person niemals wieder Geschäfte zu machen.

REFLEXION. In den seltensten Fällen kann man sich seine Arbeitskollegen selbst aussuchen. Ordnen Sie einmal Ihre Kollegen und Kolleginnen in das Farbschema nach dem DISG®-Modell ein. In einem zweiten Schritt analysieren Sie sich selbst und vergeben auch für sich eine Farbe. Ist die Zusammensetzung Ihres (Verhandlungs-)Teams bereits ideal? Falls noch nicht: Wie sollte die ideale Zusammensetzung Ihres Teams aussehen?

Gibt es Menschen (privat oder auf Kundenseite), mit denen Sie immer wieder verhandeln müssen? Falls das der Fall ist, ordnen Sie auch diese Menschen auf der Farbskala ein und überlegen Sie, ob Sie für diese Person der richtige Verhandler sind oder ob noch ein weiterer Angehöriger Ihres Unternehmens an einer Verhandlung teilnehmen sollte.

Neben dem DISG® Modell gibt es noch weitere Möglichkeiten, Verhandlungstypen einzuteilen. Ein Audio mit Vorstellungen weiterer gängiger Verhandlungstypen können Sie hier abrufen.



AUDIO:
Weitere Persönlichkeitstypen

Die individuelle Persönlichkeit in der Verhandlung

Studien haben gezeigt, dass jeder Mensch bestimmte Eigenschaften hat, die ihn prägen und die er ein Leben lang behält. Natürlich kann man an der einen oder anderen Stelle an seinen Soft Skills feilen, das Grundgerüst steht aber. So wird sich auch der oben dargestellte individuelle Persönlichkeitstyp nicht signifikant im Laufe des Lebens ändern.

Insofern macht es wenig Sinn, einen gewissenhaften und vielleicht eher ruhigen Verhandler in der Rolle eines Brüllaffen in eine Verhandlung zu schicken. Es geht ja sowieso nicht um die Beantwortung der Frage, wer am lautesten brüllt. Vielmehr ist es entscheidend für den Verlauf einer Verhandlung, wer diese charismatisch und sicher durch alle Höhen und Tiefen führt. Charisma, also die Ausstrahlungskraft eines Menschen, wirkt auch in einer Verhandlung, und nicht nur im Fernsehen bei einer Talkshow. Und eine solche Führung muss nicht zwingend laut und schreiend erfolgen. Ruhige und bedächtige Worte, die allen das Gefühl geben, dass die jeweilige Person die Verhandlung „im Griff“ hat, sind hier oftmals zielführender.

Die Meinung in der Literatur zu diesem Thema ist nicht einheitlich, aus meiner Beobachtung heraus ist aber der Typ „Brüllaffe“ eher auf dem Rückzug und der leisere Vertreter hat durchaus Chancen in einer Verhandlung, wenn er denn nur charismatisch führt.

Der charismatische Verhandlungsführer

Wer ein charismatischer Führer durch die Verhandlung sein möchte, muss schon beim ersten Eindruck punkten, also beim Betreten des Verhandlungsraums die übrigen Verhandlungspartner für sich einnehmen können. Das muss nicht laut, aber mit fester Stimme erfolgen, mit festem Händedruck und Blickkontakt zu allen Beteiligten. Auch heute noch erlebe ich Verhandlungen, in denen vereinzelt Verhandler nur die vermeintlich „wichtigen“ Personen ausschweifend begrüßen und die Entourage maximal mit einem Kopfnicken bedenken.

Und was braucht der charismatische Verhandler noch? Eine gute und wertschätzende Ausdrucksweise und eine Ausstrahlungskraft, die andere dazu bewegt, ihn ausreden zu lassen. Stichwort ist hier die „wertschätzende Kommunikation“, bei der wir eben nicht nur Informationen und Argumente mit unserem Verhandlungspartner austauschen, sondern gleichzeitig auch versuchen, eine Beziehungsebene aufzubauen. Die Wünsche und Bedürfnisse meines Gegenübers werden genauso erfragt und beachtet, wie meine eigenen Wünsche und Bedürfnisse kommuniziert werden sollten. Und das ist kein Zeichen von Schwäche! Bedenken Sie immer, dass viele Verhandlungen in einen Vertrag münden, der auf eine längere Zeit, manchmal sogar

Jahre, angelegt ist. Die Verhandlung zu Beginn legt dann den Grundstein für eine lange Geschäfts-/Vertragsbeziehung.

Der charismatische Verhandlungsführer wird für alle Seiten ein offenes Ohr haben, sich in der Sache interessiert zeigen, verständnisvoll lächeln und jeden Einzelnen und seine Position ernstnehmen. Ihm wird es im Zweifel auch gelingen, Verhandlungspartner wieder „einzufangen“, wenn diese sich inhaltlich zu weit vom Thema entfernt haben, sich nicht verstanden fühlen oder einfach nur auf stur schalten. Auch die Fähigkeit, andere in ihrem Redefluss zu begrenzen, wenn dies nötig ist, macht den charismatischen Verhandlungsführer aus.

Wer das beherrscht, hat sicher einige Vorteile in der Verhandlung. Wem diese Fähigkeiten fehlen, sollte an deren Erlangung arbeiten – Empathie und Charisma müssen authentisch sein, alles andere wäre ein schlechtes Schauspiel.

Eine vernünftige Sitzposition am Verhandlungstisch kann diesen Führungsanspruch noch untermauern. Je mehr Sie in die Mitte der Tischseite und weg von den Seitenenden rücken, desto mehr Verantwortung, Macht und Kompetenz wird man Ihnen (unbewusst) zuschreiben. Der Chef sitzt nun halt mal in der Mitte.

Es soll ja Menschen geben, bei denen merkt man nicht, dass sie einen Raum betreten bzw. diesen wieder verlassen. Für Geheimagenten ist das sicherlich eine gute Eigenschaft, der erfolgreiche Verhandler sollte aber hiervon Abstand nehmen.

REFLEXION. Sind Sie ein charismatischer Verhandlungsführer? Falls Sie dies eher zögerlich mit „Ja“ oder mit einem klaren „Nein“ beantworten: Was fehlt aus Ihrer Sicht? Bitten Sie einen engen Freund oder ein Familienmitglied um ein ehrliches Feedback. Ist es nur die mangelnde Erfahrung mit Verhandlungen oder könnten Sie gewissen Schwachstellen auch noch mit Training ausgleichen?

Männer und Frauen in Verhandlungen

In vielen meiner Seminare teilen mir Frauen mit, dass sie überhaupt nicht gerne verhandeln und sich oftmals nach Verhandlungen ärgern, dass sie kein besseres Ergebnis als ursprünglich geplant herausverhandelt haben. Manche erklärten mir, dass sie sich überrumpelt fühlten und ihnen gute Antworten erst auf dem Nachhauseweg eingefallen sind.

Ich würde das hier nicht als statistische Auswertung betrachten, aber tendenziell geben zumindest Frauen offener zu, dass sie sich in Verhandlungen schwerer tun und sich unsicherer fühlen, oftmals weil sie vermeintlich schlecht(er) vorbereitet sind. Das erste Rezept ist natürlich: Übung und eine gute Vorbereitung. Wer Einwände kennt, wer weiß, an welchen Stellen er weniger spontan reagiert, kann dies vor einer wichtigen Verhandlung üben und wird so schon die ersten Hürden nehmen.

NUR AM RANDE. Ich glaube, dass Männer genauso schlecht vorbereitet sind, es nur weniger offen zugeben als Frauen.

In vielen Verhandlungen habe ich Männer eher testosterongesteuert erlebt: selbstbewusst, mit hohen Forderungen und zielstrebig in Richtung Sieg laufend. „Verlieren“ ist für sie keine Option, Verhandeln wird zuweilen auch als Wettbewerb angesehen. Wer erreicht mehr? Wer holt mehr raus? Frauen hingegen sind tendenziell eher auf Harmonie bedacht. Eigene Interessen werden dann auch gerne einmal zugunsten des allgemeinen Friedens und der allgemeinen Harmonie am Verhandlungstisch zurückgestellt. So teilte mir vor einiger Zeit eine Seminarteilnehmerin mit, dass sie zwar gerne ein höheres Gehalt gehabt hätte, nach einem ersten „Nein“ des Personalverantwortlichen dann aber schnell einen Rückzieher gemacht hätte, um „das nette Klima bei uns im Büro“ nicht zu gefährden.

Weibliche Verhandler versuchen Aggressionen des Gegenübers eher abzumildern, während Männer sich dann eher noch angespornt fühlen, hier zumindest mit gleicher Waffe zu antworten oder vielleicht noch eine Schippe draufzulegen. Urzeitliches Verhalten kommt dann doch an der einen oder anderen Stelle immer wieder zum Vorschein.

Männer sind tendenziell eher wortkarger als Frauen. Glaubt man einigen Beziehungsratgebern für frischverheiratete Paare, so kommen Männer ja angeblich vom Mars und Frauen von der Venus. Kriegsgott und Göttin der Liebe und Schönheit. Die Kommunikation des Mannes könnte dann auch mit einem geraden Pfeil dargestellt werden, diejenige der Frau mit einem Kreis. Zwar sehr plakativ, aber doch mit einem Fünkchen Wahrheit: Frauen berichten Männern von ihren Sorgen und Problemen und die zuhörenden Männer kommen gerne mit konkreten Ratschlägen, die dann aber meistens von der Damenwelt dankend abgelehnt werden. Dabei wäre man doch für die Frau durch alle Gerichtsinstanzen bis nach Karlsruhe ans Bundesverfassungsgericht gelaufen. Aber die Frau wollte nur einen Zuhörer – und da ist der Mann per se nicht immer die optimalste Besetzung.

Nochmals: Ausnahmen bestätigen die Regel, und ich möchte nicht pauschalisieren. Aber mein dringender Appell an alle Frauen lautet, gut vorbereitet in eine Verhandlung zu gehen und die eigenen Interessen mehr auszuspielen. Was nützt Ihnen, liebe Damen, das gute Arbeitsklima, wenn Sie dann am Ende mit Blick auf Ihre persönliche Situation und Ihren individuellen Kontoauszug doch nicht zufrieden sind? Liebe Damen, halten Sie dem Druck bzw. den Aggressionen stand. Nicht mit Gegendruck, aber mit fester und bestimmter Ansage. Denn das ist oft das Problem: Männern unterstellt man fast schon, dass sie hart auftreten und auch emotional verhandeln. Frauen wird dasselbe Verhalten dann als – noch nett ausgedrückt – „Zickigkeit“ ausgelegt. Und dieses Mindset sollten wir alle gemeinsam ändern.

Liebe Männer, hören Sie einfach mal zu. Also so richtig, und halten Sie sich mit Ratschlägen erst einmal zurück. Und lassen Sie die urzeitliche Keule ruhig zu Hause in der Höhle.

Trotz aller hier aufgeführten Appelle meinerseits: Wenn nun einmal die Dinge so sind, wie sie sind: Was können wir für eine erfolgreiche Verhandlung daraus schließen? Begeben Sie sich nicht in einen Wettbewerb um die Frage, ob nun Männlein oder Weiblein die besseren Verhandler sind. Versuchen Sie nicht, als Frau männliche Verhandlungsattribute anzunehmen, sondern bleiben Sie authentisch.

Und vor allem: Nutzen Sie das Potenzial weiblicher Verhandlungstypen. So wie es wenig sinnvoll ist, zwei dominante Persönlichkeitstypen in eine Verhandlung zu schicken und man gut daran tut, ein blaues und/oder grünes Element einfließen zu lassen, so kann es durchaus Sinn machen, das Verhandlungsteam mit Mann und Frau zu besetzen. Dann käme zu dem eher kompetitiveren Ansatz (oftmals) das ausgleichende Element hinzu.

Die besten Verhandlungen, die ich erleben durfte, waren die in gemischten Teams. Reine Männer- oder Frauenrunden (Letzteres weiß ich nur vom Hörensagen) waren meist schwieriger. Und eine Frau mit acht Männern am Verhandlungstisch wäre auch nur eine schlechte Quote, nicht aber eine Verbesserung für die Verhandlungsumgebung insgesamt.

Nicht, dass manchmal schon die Beziehung zwischen Mann und Frau kompliziert genug ist – es gibt noch viele weitere Ebenen, die wir in die Betrachtung unserer Verhandlungskommunikation einbeziehen müssen: Vom kühlen Norddeutschen bis zum feurigen Südländer können wir hier jedes Klischee bedienen. Viel wichtiger sind meines Erachtens die Ebenen, auf denen die Verhandlungspartner sich begegnen wollen: Soll es hier kooperativ zugehen, soll also eine Win-win-Situation erreicht werden, oder geht es – kompetitiv – darum, Gewinner und Verlierer der Verhandlung

auszuspielen? Soll die eigene (wirtschaftliche) Machtposition demonstriert werden? Sollen bestehende Abhängigkeitsverhältnisse noch weiter vertieft werden? Dies und viele weitere Aspekte tragen zum Gelingen oder Scheitern einer Verhandlung bei.

In vielen Verhandlungssituationen wird es nicht notwendig sein, einen Rechtsanwalt in die Verhandlungen einzubeziehen. Manchmal kann es aber durchaus Sinn machen, einen versierten Verhandler hinzuziehen. Meine Überlegungen hierzu können Sie hier als Audio-Datei abrufen.



AUDIO:
Der Anwalt in Verhandlungen

REFLEXION. Gibt es in Ihrem Verhandlungsteam bereits einen guten Mix aus Männern und Frauen? Falls nicht, könnte man für zukünftige Verhandlungen gemischte Teams zusammenstellen? Würden Sie für sich und das Verhandlungsergebnis hierin einen Mehrwert sehen?

Grundlagen der Verhandlung

Nachdem wir uns in der gebotenen Kürze mit den Grundlagen der Kommunikation auseinandergesetzt haben, möchte ich nun auch den Blick auf den Begriff der Verhandlung lenken.

Laut Wikipedia ist Verhandlung „eine Gesprächsform über einen kontroversen Sachverhalt, die durch gegensätzliche Interessen der Parteien gekennzeichnet ist und einen Interessenausgleich beziehungsweise eine Einigung zum Ziel hat“. ⁶ Ob es wirklich immer kontrovers zugehen muss oder die Kontroversen manchmal auch nur scheinbar bestehen, werden wir noch genauer beleuchten müssen.

Wann genau sollte man verhandeln? Gibt es Situationen, in denen man darauf besser verzichtet? Will jeder, der nach außen hin als Verhandler auftritt, auch wirklich verhandeln und, manchmal noch viel wichtiger, ist er dazu auch befugt?

Diesen und anderen Fragen möchte ich gemeinsam mit Ihnen in diesem Kapitel nachgehen.

Der Begriff „Verhandlung“

Wenn ich in Seminaren und Vorträgen meine Zuhörer frage, was sie unter einer Verhandlung verstehen, dann fällt ganz oft als Antwort eine Beschreibung auf, in der Personen um einen großen Verhandlungstisch herumsitzen – mit Anzügen beziehungsweise Kostümen schick angezogen und mit gewichtiger Miene. Absolut richtig, das ist natürlich eine Verhandlung. Aber Verhandlung ist noch viel mehr und findet auch außerhalb des formalen Rahmens im eher ungezwungenen Umfeld statt.

Wir verhandeln ungefähr ab unserem zweiten Lebensjahr, und ab dann in jeder Lebenssituation: Wir diskutieren morgens mit unserem Kind die Frage, ob es heute Abend länger aufbleiben darf. Wir sprechen auf dem Flur kurz mit unserem Chef darüber, ob wir nun endlich nach vielen Jahren das etwas größere Büro bekommen oder vielleicht sogar noch einen Dienstwagen. Ein Kunde schreibt uns eine E-Mail und fragt nach einem Angebot, und wir antworten ihm mit einer kurzen E-Mail wenige Stunden später. Das Telefon klingelt und wir klären mit einem potenziellen Lieferanten, wie unsere Einkaufsbedingungen aussehen. All das sind aus meiner Sicht bereits Verhandlungen, da diese Gespräche, diese Kommunikationen mit dem Ziel geführt werden, am Ende ein Ergebnis vorweisen zu können. Ein Ergebnis, das

entweder in einen schriftlich fixierten Vertrag oder in eine mündliche Vereinbarung gegossen wird.

Überspitzt gesagt: Verhandeln ist immer. Zumindest im geschäftlichen Kontext (und bei Kindern, was hier aber einmal ausgeblendet werden soll). Es gibt im Geschäftsbereich kaum Situationen, in denen Ihre Äußerungen nicht als Teil einer Verhandlung gewertet werden können. Natürlich haben Sie jederzeit die Möglichkeit, Ihrem Verhandlungspartner mitzuteilen, dass das Gespräch letzte Woche jetzt bitte mal nicht für bare Münze genommen werden soll oder dass das, was Sie in Ihrer E-Mail von vorletzter Woche geschrieben haben, so jetzt keinen Bestand mehr hat. Kann man natürlich alles machen, Glaubwürdigkeit gewinnt man damit aber nun einmal nicht. Und ist es nicht gerade Glaubwürdigkeit, die einen erfolgreichen Verhandler ausmacht?

Viele Menschen sehen den Begriff „Verhandlung“ immer noch im Zusammenhang mit externen Dritten. Also zum Beispiel die Verhandlung mit Dienstleistern, Zulieferern, Kunden und anderen, die außerhalb des eigenen Unternehmens stehen. Aber so, wie wir intern am Esstisch innerhalb der Familie vielleicht darüber verhandeln, wohin der nächste gemeinsame Urlaub gehen soll oder ob nun endlich ein Hund angeschafft wird, so gibt es auch im Unternehmen durchaus Verhandlungen, die wir nicht immer auf den ersten Blick als Verhandlung wahrnehmen und denen wir vielleicht auch nicht immer die notwendige Aufmerksamkeit schenken.

Jede Bewerbung, die das Unternehmen auf den Tisch bekommt, stellt nichts anderes als den potenziellen Anfang einer Verhandlung dar. Auch wenn der Bewerbermarkt zunehmend kompetitiver wird, sind die Prozesse in vielen Unternehmen immer noch sehr hemdsärmelig. Bewerbungen bleiben liegen, Konkurrenten sind schneller und können schneller ein Angebot liefern. Der Mitarbeiter ist damit verloren. Kommunikation ist nicht vorhanden. Ist der Mitarbeiter einmal an Bord geholt, hört es auch hier nicht mit internen Verhandlungen auf. Gehaltserhöhungen, die Genehmigung von Fortbildungen, Aufstiegsmöglichkeiten und die Vergabe von interessanten Aufgaben – all das und noch mehr sind zu verhandelnde Punkte. Auch wenn diese Prozesse „nur“ intern stattfinden und vielleicht auf den ersten Blick dem Unternehmen kein Mehr an Umsatz bringen (wobei diese Sichtweise mehr als fatal ist), handelt es sich hier um Verhandlungen, die mit derselben Sorgfalt und auch mit denselben Prinzipien, die ich Ihnen in diesem Buch vorstelle, behandelt werden müssen.

Das Problem der Professionalität interner Verhandlungen zieht sich bis hin zur Kündigung, die proaktiv genutzt werden könnte, um das Ausscheiden zu verhandeln oder die Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters zum Beispiel bei einem Kunden oder

Zulieferer zu gewährleisten. Aber: Auch im Rahmen von Kündigungen wird meist schlecht bis gar nicht kommuniziert. Es werden Personen vorgeschoben, die das Ausscheiden verhandeln müssen. Am Ende bedeutet jede Kündigung, die nicht sauber gelaufen ist, einen potenziellen Imageverlust für das Unternehmen. Und noch schlimmer: In vielen Unternehmen scheut man sich einfach, eine Kündigung auszusprechen, und hat dann für viele Jahre unerwünschte Kollegen an Bord.

So wie es nicht „die“ Verhandlung gibt, so fällt es (mir) auch schwer, jede Verhandlung schablonenhaft in Phasen zu gliedern. Es gibt in der Literatur und der Praxis immer wieder Ansätze, eine Verhandlung in wahlweise vier, fünf oder sogar sieben Phasen einzuteilen. Je nachdem, welchen wissenschaftlichen Hintergrund der Autor hat, fallen die einzelnen Phasen unterschiedlich aus.

Jede Verhandlung beginnt mit einer Vorbereitungsphase, die wir später im Buch noch einmal ausführlich beleuchten, und mündet in die Verhandlung. Ab hier sollte man sich stets darüber im Klaren sein, an welchem Punkt der Verhandlung man gerade steht: Ist es das unverbindliche Kennenlerngespräch, in dem Konditionen und weitere „harte“ Fakten noch nicht diskutiert werden? Oder ist man bereits in der zweiten oder dritten Runde einer Verhandlung? Hat man schon Zwischenergebnisse erzielt oder die letzte Verhandlung ergebnislos abgebrochen und soll jetzt der nächste oder gar der letzte Versuch einer Ergebnisfindung starten?

Je nachdem, in welcher Phase Sie sind, müssen sich die ursprünglichen Annahmen und Leitplanken, die Sie im Rahmen der Vorbereitung gesetzt haben, noch einmal neu justieren. Vielleicht wird es auch notwendig, Personen, die eine Ebene höher in der Entscheidungshierarchie angesiedelt sind, in die Verhandlungen einzubeziehen. Vielleicht haben Sie gemerkt, dass Ihre Vorbereitung für die erste Verhandlungsrunde unzureichend war, dass Ihnen Informationen und Details fehlten, die es nun gilt, bis zur nächsten Verhandlungsrunde zu klären.

Auch wenn eine Verhandlung in jeder Lebenssituation eintreten kann, dann sollten Sie nicht zu blauäugig oder gar schicksalsergeben auf deren Beginn warten. Wenn Sie wissen, dass Ihr Kunde Sie in den nächsten Tagen wegen eines neuen Auftrags kontaktieren wird, dann müssen Sie hierauf vorbereitet sein, um nicht mit falschen Versprechungen in die Verhandlung zu gehen oder gar alle wichtigen Punkte schon in der ersten Runde aufgeben zu müssen.

Der Sie überraschende Anruf muss, wenn Sie noch nicht verhandlungsfähig sind, freundlich aber bestimmt verschoben werden. Die Frage, ob man sich vielleicht am folgenden Tag einmal zusammensetzen könnte, sollte höflich mit einer Gegenfrage nach dem Inhalt dieses Gesprächs beantwortet werden. Auch wenn Sie auf dem

Büroflur spontan zu einer Verhandlung eingeladen (oder hiermit überfallen) werden, dann ist ein Eingehen hierauf in aller Regel freiwillig. Und wenn Sie nicht in der Stimmung sind, über einen Punkt zu verhandeln, noch mehr Informationen benötigen oder Ihre Verhandlungsposition erst aufbauen müssen, dann machen Sie sich hier bitte nicht zum Opfer der Umstände, sondern versuchen Sie, die spontane Verhandlung noch einmal zeitlich nach hinten zu schieben.

Vorbereitung ist für die erfolgreiche Verhandlung das A und O. Wer hier schlampft oder diese vollständig ignoriert (und das kommt in der Praxis leider mehr als oft vor!), verliert wertvolle Punkte.

Bedenken Sie im Rahmen Ihrer Verhandlungen immer: Verhandeln ist in den allermeisten Fällen freiwillig, und es gibt in den seltensten Fällen einen Zwang, die Verhandlung mit einem Vertragsabschluss zu beenden. „No deal“ – kein Vertrag – ist auch eine Option und sollte im Rahmen des laufenden Verhandlungsprozesses auch immer im Hinterkopf behalten werden.

So wie man also nicht nicht kommunizieren kann, so kann man fast auch nicht nicht verhandeln.

REFLEXION. Gab es schon einmal Situationen, in denen Sie mit einer Verhandlung überfallen wurden? Konnten Sie dann angemessen reagieren und in die Verhandlung einsteigen?

Legen Sie sich ein Standardrepertoire von zwei bis drei Sätzen zurecht, mit denen Sie zukünftig am Telefon oder z. B. auf dem Flur auf spontane Einladungen zu Verhandlungen reagieren werden. Entwerfen Sie dabei Antworten, die Sie den unterschiedlichen Gruppen (Kunde, Lieferant, Vorgesetzter, Kollege etc.) geben wollen.

Verhandlungsziel und Verhandlungsspielraum

Auf die Frage „Was ist Ihr Verhandlungsziel?“ erhalte ich oft als Antwort: „Den besten Preis erzielen.“ Aber sollte das allein immer das Ziel sein? Gibt es nicht noch viel ausdifferenziertere Verhandlungsziele und damit einhergehend einen Verhandlungsspielraum?

Es wird Situationen geben, in denen Sie den Preis kaum oder gar nicht verhandeln können. Im Möbelbereich finden Sie dies oft bei sogenannter preisgebundener Markenware. Wer sich nur auf den Preis fokussiert, wird in diesen Fällen sehr schnell das Ende der Verhandlung erreicht haben. Besser ist es, in der Vorbereitung zu einer Verhandlung Alternativen zum „besten Preis“ zu erarbeiten. Schnüren Sie Pakete! Statt „bester Preis“ wären dann kostenlose Lieferungen, verlängerte Garantien, kostenlose Wartungen, Einkaufsgutscheine und viele andere Dinge verhandelbar. Am Ende wäre Ihre persönliche Verhandlungsbilanz nicht schlechter, sondern mehrdimensional und nicht nur auf den Preis ausgerichtet.

Diese Pakete schnüren Sie zwar erst in der Verhandlung, aber Sie müssen sich im Vorfeld schon Gedanken machen, was noch in das Paket hineingenommen werden kann. Wenn ich im Möbelhaus beispielsweise ein Sofa kaufen möchte, bei dem der Hersteller dem Verkäufer eine Preisbindung verordnet hat, werde ich noch während der Verhandlung, idealerweise aber noch bevor der Verkäufer mich in ein Verkaufsgespräch verwickelt, umschaun und z. B. einen passenden Couchtisch, der eben nicht der Preisbindung unterliegt, für mich aussuchen und wie nebenbei in die Verhandlung als kostenlose Beigabe einbringen. Wer erst in der Verhandlung anfängt, über mögliche Bestandteile eines Verhandlungspaketes nachzudenken, wird in der Drucksituation der Verhandlung weniger kreativ sein als derjenige, der schon zu Hause entspannt am Schreibtisch ein mögliches Paket skizziert hat.

EXKURS: Die Ober- und Untergrenze

Kennen Sie auch die Situation, in der Sie fest entschlossen waren, einen Gegenstand zu einem bestimmten Preis zu kaufen, und am Ende wurde es dann doch teurer? Gehen Sie niemals in eine Verhandlung, ohne vorher – am besten für sich selbst schriftlich – die Preisober- bzw. -untergrenze festgelegt zu haben. Wenn das Budget für die Miete einer Wohnung von Ihnen bei 1.000 Euro festgesetzt worden ist, dann sollte die Kaltmiete für die Wohnung am Ende nicht 1.500 Euro betragen.

Wer in Ihrem Unternehmen den Verhandlungsspielraum am Ende festlegt, entscheiden nicht zwangsläufig Sie alleine, es wird vielleicht Vorgesetzte geben, die Ihnen die Ober- bzw. Untergrenze mitteilen. Und mit diesen Menschen sollten Sie auch die möglichen Inhalte eines Verhandlungspaketes vorab abgestimmt haben.

Ein starres Festhalten an einmal gesetzten Verhandlungsgrenzen ist aber auch nicht klug. Verhandlungen fordern eine gewisse Flexibilität von allen

Beteiligten, Starrsinn würde hier zu keinem Ergebnis führen. Insofern ist jede Über- bzw. Unterschreitung der vorab gesetzten Ziele in Ordnung, wenn und solange diese Über- bzw. Unterschreitung sich auch gut begründen lässt – für den Verhandler selbst, aber auch gegenüber etwaigen Vorgesetzten und anderen, für die man verhandelt. Die oben erwähnte Wohnung für 1.500 Euro Kaltmiete könnte beispielsweise deutlich näher am Arbeitsplatz liegen und damit die Anschaffung eines Autos überflüssig machen oder einen Zeitvorteil von einer Stunde pro Tag bringen, was die Lebensqualität des Verhandlers wohl deutlich erhöhen würde.

Insofern ermutige ich Sie, zunächst den Verhandlungsspielraum für sich selbst deutlich zu definieren, in der Verschiebung der Grenzen aber durchaus flexibel zu sein.

Unter dem nachfolgenden Link finden Sie einen Musterzettel, den ich in jede Verhandlung mitnehme, um mir meine Ober- und Untergrenzen und mögliche Überschreitungen dieser Grenzen klar zu machen.



DOKUMENT:

Muster: Meine Verhandlungsgrenzen

Es gibt wohl nur wenige Produkte oder Dienstleistungen, die alternativlos sind: Dann gibt es nur wenige Händler, die exklusiv ein bestimmtes Produkt verkaufen, das sonst niemand im Angebot hat. Die Mehrzahl der Verhandlungspartner, mit denen wir im Alltag und Berufsleben zu tun haben, ist jedoch mehr oder weniger austauschbar. Auch wenn eine gute und langandauernde Geschäftsbeziehung unbestritten sinnvoll und zum Vorteil beider Seiten ist, sollten Sie daher ein reflexartiges Festhalten nur der Tradition wegen vermeiden.

Wenn Ihre persönlich gesetzte Grenze überschritten ist, dann sollten Sie nicht weiter an diesem Verhandlungsstrang arbeiten, sondern sich einen neuen Verhandlungspartner suchen, eventuell nach einem Verhandlungsabbruch mit anschließender zweiter Verhandlungsrunde. Scheuen Sie nicht die Mühen, die ein Neubeginn der Verhandlungen mit einem weiteren Verhandlungspartner mit sich bringt. Diese Zeit ist in der Regel gut investiert, und es gilt der alte Spruch: „Besser ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende.“ Dies umso mehr, wenn Sie nicht nur einen Gegenstand kaufen, sondern mit Ihrem Verhandlungspartner eine lange Geschäfts-

beziehung anstreben. Warum sollte sich die Stimmung und die fehlende Kompromissfähigkeit des anderen ändern, nur weil ein Vertrag jetzt unterzeichnet wurde? Das Gegenteil wird nach Vertragsunterzeichnung eher der Fall sein.

REFLEXION. Steht bei Ihnen in nächster Zeit eine Verhandlung an? Zum Beispiel die nächste Gehaltsverhandlung, ein wichtiger Kundentermin? Oder eine Verhandlung mit den Kindern über die Frage, ob diese nun alleine mit den Freunden in Urlaub fahren dürfen? Was immer es auch ist, definieren Sie für diese Verhandlung einmal Ihre persönlichen Ziele und stecken Sie den Verhandlungsrahmen fest. Was ist die Ober- und was die Untergrenze? Was wäre für Sie ein Grund, hiervon abzuweichen?

Gehen Sie einmal in ein Geschäft und verhandeln Sie den Kauf eines Alltagsgegenstandes. Meine Anregungen und Ideen, wie dies erfolgreich geschieht, können Sie hier als Audio-Datei abrufen.



AUDIO:
Die Verhandlung im Alltag

Die Motivation des Verhandlers

Warum verhandeln wir eigentlich? Manche würden spontan „aus Spaß“, andere „aus dem Antrieb, das beste Geschäft abzuschließen“ antworten. Es gibt sicherlich nicht „die“ einzige und wahre Motivation, jeder muss die Motivation seines Verhandlungspartners, aber auch seine eigene erforschen.

BEISPIEL. Vor einigen Jahren begleitete ich einen Mandanten zu einer Mietvertragsverhandlung. Mein Mandant war Eigentümer einer großen Gewerbeimmobilie, die seit einigen Jahren an ein Unternehmen, nennen wir es einfach Meier GmbH, vermietet war. Mein Mandant hatte der Firma Meier seine Immobilie komplett leergeräumt überlassen. So war es der Firma

Meier als Mieterin möglich gewesen, die Halle kostenaufwendig nach ihren Wünschen auszugestalten. Da die Firma in der Produktion von Produkten im Nanomillimeter-Bereich tätig war, war sie auf konstante Temperaturen, staubfreie Räume und viele andere technische Dinge angewiesen, die ich als Laie nicht wirklich verstehe. Es war nur klar, dass die Firma sehr viel Geld in den letzten Jahren in die Ertüchtigung der Gewerbeimmobilie meines Mandanten investiert hatte, und ein vernünftig denkender Kaufmann würde auf jeden Fall für die nächsten 20 Jahre diese Halle noch mieten, damit sich die immens hohen Kosten dieses Hightech-Standortes, der schon fast wie ein Raumschiff ausgestattet war, für das Unternehmen rechnen würden.

Mit diesem Wissen (oder besser mit dieser meiner Vermutung) gingen wir siegessicher zur Firma Meier, um dort mit dem CFO über eine Verlängerung des Mietvertrages für die nächsten zehn Jahre zu verhandeln. Der aktuelle Mietvertrag lief noch zwei Jahre, mein Mandant wollte aber gerne schon heute Sicherheit haben, dass es mit seiner geliebten Immobilie und dem raumschiffähnlichen Interieur auch noch die nächsten Jahre weitergehen sollte.

Nach einer Tasse Kaffee und etwas freundlichem Small Talk kam dann bei meinem Mandanten und mir jedoch schnell die Erkenntnis auf, dass der Mieter den Mietvertrag hier und heute nicht verlängern wollte. Wir fragten, woher diese zögerliche Haltung kam. Leider blieb die Antwort aus. Auch das mehrmalige Nachfragen und Umformulieren meiner Frage nach dem „Warum?“ wurde nicht wirklich zufriedenstellend beantwortet. Es folgten Ausflüchte, Verweise auf technische Berechnungen, Umsatzzahlen, allgemeine Marktentwicklungen und ich weiß nicht was noch alles. Schnell kam bei meinem Mandanten und mir die Sorge auf, dass die Meier GmbH einen vielleicht noch besseren Standort gefunden hatte und quasi mit ihrem raumschiffähnlichen Objekt woanders landen wollte – um im Bild zu bleiben.

Wir zogen also nach einer weiteren Tasse Kaffee und dem weiteren Austausch von Freundlichkeiten relativ erfolglos wieder ab. Mehr durch einen Zufall erfuhren wir einige Wochen später, dass der CFO nur noch sechs Monate im Amt sein sollte. Er hatte sich wohl entschieden, vorzeitig in Rente zu gehen und als Privatier ein schönes Leben zu führen.

Und da muss man sich dann schon die Frage stellen, ob man an seiner Stelle anders gehandelt hätte. Als Entscheider und Verhandler hat man immer auch

eine Haftung – wenn nicht im Außenverhältnis zum Vertragspartner, dann aber auf jeden Fall im Innenverhältnis, insbesondere zum Arbeitgeber.

Sie merken, worauf diese Geschichte hinausläuft? Unser CFO wollte schlichtweg kein Risiko mehr eingehen, er hatte im Zweifel auch keine finanzielle Motivation (Bonus, eine Privatsekretärin auf Lebenszeit usw.) mehr, um hier noch weiter mit uns zu verhandeln. Seine Amtszeit war schlichtweg abgelaufen. Im Ergebnis ging die Geschichte so aus, dass wir unsere Verhandlung erfolglos abbrechen mussten und kurz nach Amtsantritt des neuen CFO den Mietvertrag zur Zufriedenheit aller weiterverhandelten. Ärgerlich in Bezug auf den Zeitverlust, aber am Ende der richtige Weg.

Wäre es hier nicht ein Einfaches gewesen, wenn der alte CFO uns einfach klar mitgeteilt hätte, was die aktuelle Lage in seiner beruflichen Position war und dass er einfach keine bindenden Verpflichtungen mehr für das Unternehmen eingehen wollte? Uns hätte das Zeit und Geld gespart, vor allem aber eine Menge Frust.

Ob das Verhalten des CFO richtig oder falsch war, möchte ich hier an dieser Stelle überhaupt nicht bewerten. Entscheidend ist nur, dass das Gegenüber wissen muss, was die wirkliche Motivation zur Verhandlung ist. Ich habe auch schon den freundlichen Mercedes -Verkäufer erlebt, der mir partout im Dezember keinen Rabatt mehr für einen Neuwagen geben wollte, da er seine bonusrelevanten Jahresziele bereits im Oktober erreicht hatte. Die Motivation, mit mir zu verhandeln, war damit gegen null geschrumpft, während sie im darauffolgenden Monat Januar wieder um ein Vielfaches anstieg.

Ideal ist es also, wenn uns unser Vertragspartner seine Motivation mitteilt. Tut er dies nicht (was wohl in den meisten Verhandlungssituationen der Fall ist), so müssen wir selbst versuchen, durch geschickte Recherche oder geschickte Fragen diese Motivation herauszuarbeiten. Und bedenken Sie immer: Die Motivation Ihres Verhandlungspartners ist nicht zwingend identisch mit der Motivation seines Unternehmens. Kennen wir nicht alle die Mitarbeiter, die eine eigene Agenda verfolgen, zum Beispiel, weil sie einen Bonus erreichen wollen, weil sie sich in irgendeiner Weise profilieren möchten oder gar um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes fürchten? Und im Zweifel wird dann auch schon einmal gegen die Interessen des Unternehmens verhandelt.

Ein Zuhörer fragte mich einmal am Ende eines Seminars, ob ich eigentlich immer und an jedem Tag gut verhandle. Klare Antwort: Nein! Gerade im privaten Bereich und am Wochenende bin ich von einer anstrengenden Woche manchmal einfach so

müde, dass ich meine Einkäufe auch einmal völlig verhandlungsfrei durchführe (was meine Familie freut, die manchmal eher genervt vom Verhandeln ist). Wir haben alle schon einmal Tage erlebt, an denen wir am liebsten im Bett liegen geblieben wären. Tage, die einfach nicht für uns gemacht sind, aus welchen Gründen auch immer. An denen wir einfach keine Motivation haben. Seien Sie mal ehrlich: Sind Sie an solchen Tagen ein guter Verhandler oder könnte es passieren, dass Ihre Zündschnur bei einer falschen Aussage des Verhandlungspartners besonders kurz ist oder, umgekehrt, Sie einfach nur noch Gift versprühen?

Natürlich kann man Verhandlungen, gerade wenn sie von langer Hand geplant sind, nicht einfach so aufgrund der Laune eines Einzelnen verschieben, aber es gibt doch oftmals die Möglichkeit, um eine Terminverschiebung zu bitten. Das sollte nicht die Regel werden, damit man Ihnen nicht irgendwann mangelnde Termintreue vorwirft, aber gerade Verhandlungen über Telefon oder Videokonferenz im kleineren Teilnehmerkreis können mit geringem Aufwand verschoben werden. Und dies sollte auch nicht als Schwäche ausgelegt werden, sondern vielmehr als Zeichen von Ehrlichkeit – einer Tugend, die ich bei meinem Verhandlungspartner gerne sehen würde.

Und wer weiß, dass er eher zur Gattung des Morgenmuffels gehört, sollte vielleicht wichtige Verhandlungen eher auf den Nachmittag verschieben oder, wenn man weiß, dass auf der anderen Seite des Verhandlungstisches kein „early bird“ sitzt, diesen nicht am frühen Morgen mit weitreichenden Verhandlungen überziehen.

Es gibt Verhandlungssituationen, da sind wir fast schon übermotiviert, einfach, weil uns das Thema persönlich „packt“ und wir emotional involviert sind. Als Anwalt kann ich in Verhandlungen stets eine professionelle Distanz wahren, als unmittelbar Betroffener des Verhandlungsergebnisses kann sich aber mitunter mein gesamtes Leben danach in eine andere Richtung bewegen. Dabei einen kühlen Kopf zu bewahren (unabhängig vom Persönlichkeitstyp), fällt nicht jedem leicht. Insofern sollte man selbstkritisch die eigene Emotionalität erkennen und sich einen Mitstreiter für die Verhandlung suchen. Einen Nicht-Involvierten, der die kritische Distanz wahren und ohne jegliche Emotionen entscheiden kann. Ähnlich gelagert sind übrigens die Fälle, in denen man Angst hat. Auch hier überlagern falsche Motive die Verhandlungsführung und man sollte sich dringend einen Dritten zur Seite stellen.

ÜBUNG. „Happy GmbH“

Versuchen Sie, im nachfolgenden Fall die Motivation der verhandelnden Personen herauszufinden:

Tanja ist seit fünf Jahren bei der Happy GmbH als Einkäuferin beschäftigt. Ihr Kollege Matthias ist schon seit sieben Jahren dort tätig und schielt insgeheim auf die in wenigen Monaten freiwerdende Stelle des Abteilungsleiters Einkauf. Tanja fände diese Stelle auch interessant. Matthias als Abteilungsleiter kann sie sich nicht vorstellen, da sie ihn für menschlich und fachlich ungeeignet hält. Am Anfang der nächsten Woche verhandeln Tanja und Matthias mit Frau Flott von der Sale GmbH über den Kauf von drei neuen Maschinen für ihre Produktion. Der Auftragswert geht in die Millionen und könnte für die Sale GmbH das wichtigste Geschäft des Jahres sein. Frau Flott hat schon mitgeteilt, dass sie unbedingt in der kommenden Woche zum Vertragsabschluss kommen möchte, da sie danach für drei Wochen in den Urlaub fährt und ansonsten ihr Kollege Herr Clever übernehmen müsste.

Meinen Lösungsvorschlag finden Sie am Ende des Buches.

Die Motivation des Verhandlers ist so vielfältig wie die Menschen selbst. Ein paar reale Verhandlungssituationen, in denen ich die Motivation meines Verhandlungspartners erforschen musste, um erfolgreich zu sein, finden Sie als Audio-Datei unter dem folgenden QR-Code.



AUDIO:

Motivation anhand einer realen Verhandlungssituation

Das Verhandlungsmandat

Wenn Sie festgestellt haben, dass Ihr Verhandlungspartner Motivation zur Verhandlung hat, Sie diese Motivation klar beschreiben können und sich diese Motivation auch idealerweise mit Ihrer Motivation deckt, sind Sie schon ein ganzes Stück in Ihrer Verhandlung weiter. Die Motivation allein wird aber nicht ausreichen, um erfolgreich verhandeln zu können. Es geht auch darum, dass alle Beteiligten über ausreichende Kompetenz und Vollmachten und eventuell auch die nötigen persönlichen Eigenschaften verfügen, um die Verhandlung zu führen und auch einen Abschluss vereinbaren zu dürfen.

Das eingeschränkte Mandat

Kennen Sie auch den Typ Vertriebler, der für einen erfolgreichen Vertragsabschluss seine eigene Schwiegermutter oder hilfswise deren Seele verkaufen würde? Jeder hat doch schon einmal in Verhandlungen Personen erlebt, die mehr versprechen, als sie beziehungsweise ihr Unternehmen am Ende dann einhalten können. Es fehlt einfach an einem nennen wir es einmal „vollständigen Verhandlungsmandat“.

Rechtlich wäre das im Außenverhältnis zu Ihnen, dem Vertragspartner, nicht wirklich dramatisch, solange Sie gutgläubig davon ausgehen, dass der Vertriebler Ihnen alles auch tatsächlich versprechen und vertraglich wie vereinbart geben kann. Nichtsdestotrotz bleiben der Ärger und das zerstörte Vertrauen in den Vertragspartner, wenn sich alles als „heiße Luft“ herausstellt.

Insofern sollten Sie hier durchaus kritisch an der einen oder anderen Stelle nachfragen, wie weit das Verhandlungsmandat geht und ob die Zugeständnisse, die man Ihnen in den Verhandlungen macht, tatsächlich auch vom Verhandlungsmandat umfasst sind. Aufmerksam sollten Sie spätestens dann werden, wenn Ihnen zwar das Blaue vom Himmel versprochen wird, der Vertragspartner sich aber mit Händen und Füßen weigert, diese Versprechen auch in den Vertrag hineinzunehmen. Meist wild beschwörend mit Hinweis auf seine Kaufmannsehre und mit dem Versprechen, dass er auch nach Vertragsunterzeichnung immer für Sie und Ihre Sorgen da sein wird, kann man dann nur antworten: „Und was ist, wenn Sie gegen einen Baum fahren? Oder wenn Sie die Karriereleiter noch weiter nach oben gehen? Wer kann uns dann garantieren, dass alle Versprechen, die keinen Eingang in den Vertrag gefunden haben, auch tatsächlich von Ihrem Unternehmen noch gelebt werden?“

Also schreiben Sie alles, was Ihnen versprochen wird, auch in den Vertrag rein. Und wenn es nicht hinein soll, dann werden Sie hellhörig.

Das fehlende Mandat

Noch schlimmer ist es, wenn ihr Verhandlungspartner nicht nur kein eingeschränktes Verhandlungsmandat hat, sondern gar keines. Manchmal übersehen wir, dass am Ende der oft stundenlangen Verhandlungen nur die Tatsache steht, dass das scheinbar gefundene Ergebnis nun der nächsthöheren Instanz entweder vor Ort oder im fernen Asien vorgestellt werden muss. Es lag also kein Verhandlungsmandat unseres Gegenübers vor. Er war schlichtweg nur ein Bote, der unser Anliegen, unsere Wünsche und Vorstellungen in höflicher Form aufnehmen und dann weitertragen sollte. Man muss nicht immer bis in den asiatischen Raum schweifen, auch bei zentraleuropäischen Unternehmen ist mir dieser Typus „Verhandler“ schon begegnet.

Eine schwierige und ärgerliche Situation für alle, wenn erst nach einigen Stunden klar wird, dass ein Verhandlungsmandat nicht vorliegt. Ich habe es mir daher zur Gewohnheit gemacht, am Anfang einer jeden Verhandlung höflich, aber bestimmt mein Gegenüber zu fragen, ob er oder sie hier ein allumfassendes Verhandlungsmandat und insbesondere Kompetenz zum Abschluss des Vertrages hat. Wenn er dies bejaht, vertraue ich darauf und lasse mir keine weiteren Nachweise hierfür geben. Das wäre auch ein Affront. Im Gegenzug bekräftige ich meinem Verhandlungspartner, dass ich ebenfalls hier und heute in der Lage bin, eine verbindliche Einigung zu erzielen.

Wenn aber mein Gegenüber mir mitteilt, dass ihm diese Kompetenz fehlt oder er nur eine eingeschränkte Kompetenz hat, so versuche ich sicherzustellen, dass diejenigen Personen, die die Letztentscheidungsbefugnis haben, kurzfristig zu unserer Verhandlung hinzugenommen werden können. Entweder persönlich, was meist schwierig in der Kürze der Zeit ist, zumindest aber telefonisch. Damit habe ich meinen Verhandlungspartner nicht bloßgestellt, auf der anderen Seite aber sichergestellt, dass ich die Verhandlung in der idealen Welt noch heute und hier zum Erfolg bringen könnte.

Austausch der Verhandler

Wir werden uns in diesem Buch noch an der einen oder anderen Stelle mit dem Austausch der verhandelnden Personen beschäftigen. Dies kann immer dann Sinn machen, wenn es zu Komplikationen mit dem Gegenüber kommt.

Zwei rot strukturierte Personen – um noch einmal in der Farblehre des DISG®-Modells zu sprechen – werden ähnlich schwache Verhandlungsergebnisse erzielen

wie zwei blau strukturierte Personen. Wenn es also mit dem Gegenüber nicht klappt, bitten Sie um einen Austausch. Aber nicht in anklagender Weise („Der muss weg!“), sondern als Ich-Botschaft („Ich fürchte, dass ich dem Kollegen nicht gut erklären kann, was genau unsere Position hier in dieser Verhandlung ist. Wir müssen hier einmal über einen Austausch der beteiligten Personen sprechen.“). Vom „Du“ zum „Ich“ – hiervon wird später im Buch noch die Rede sein.

Manchmal kann es aber aus den unterschiedlichsten internen Gründen (z. B. Urlaubsvertretung, Weggang eines Mitarbeiters, Krankheiten, interne Re-Allokationen) zu einem Wechsel der auftretenden Personen kommen. Dieser Wechsel sollte klar und rechtzeitig kommuniziert werden. Denn nur mit ausreichendem Vorlauf ist man in der Lage, sich auf sein Gegenüber einzustellen, seinen Hintergrund zu recherchieren und den richtigen – sprich passenden – Verhandlungspartner auf der eigenen Seite ausfindig zu machen. In diesem Zusammenhang hier nur der kurze Hinweis, dass alles, was verhandelt wird, in geeigneter Weise aufgeschrieben wird, um bei einem Wechsel der Verhandler bisher erzielte Vereinbarungen nicht zu verlieren.

Die internen Vorgaben

Selbst wenn ein Mandat für die Verhandlung besteht, kann es in der Praxis immer noch zu Problemen kommen. Ich habe schon Vertriebler erlebt, die auch die Seele ihrer Großmutter verkauft hätten, um dafür im Gegenzug den Auftrag zu erhalten.

Erfolgreiche Verhandlungen zeichnen sich auch dadurch aus, dass die Verhandlung geradeaus läuft, also nicht mit bereits abgegebenen Zusagen wieder zurückgerudert werden muss. Stellen Sie daher für sich sicher, dass Sie und Ihr Unternehmen das Verhandlungsmandat auch inhaltlich ausgestaltet haben, dass die Grenzen der Verhandlungen und der Umfang von Zugeständnissen mit allen relevanten Abteilungen abgestimmt sind. Und umgekehrt: Stellen Sie durch konkrete Fragen sicher, dass auch Ihr Verhandlungspartner vollumfänglich verhandeln kann und seine Zusagen für das Unternehmen, für das er verhandelt, bindend sind. Ein nicht gut begründetes Zurückrudern zerstört die Glaubwürdigkeit.

REFLEXION. Haben Sie schon einmal eine Situation erlebt, in der Sie den Eindruck hatten, dass Ihr Gegenüber kein oder nur ein eingeschränktes Verhandlungsmandat hatte? Wie wollen Sie in Zukunft mit solchen Situationen umgehen? Entwerfen Sie zwei bis drei Standardfragen oder Standardaussagen, mit denen Sie das Verhandlungsmandat erforschen und – in einem zweiten Schritt – einen Verhandlungsmandatsträger zur Teilnahme an der Verhandlung einfordern können.

Die Notwendigkeit der Verhandlung

„Ach komm, wegen der paar Euro verhandle ich hier nicht stundenlang herum.“ Ein Satz, den Sie bestimmt schon einmal von anderen gehört oder eventuell auch selbst schon einmal gesagt haben. Gibt es also Situationen, in denen Verhandlungen – ökonomisch betrachtet – keinen Sinn machen oder sich sogar verbieten?

Nicht jeder sieht die Notwendigkeit einer Verhandlung, wenn für ihn bei einer rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise der ökonomische Mehrwert der Verhandlung gering ist oder er alternativ in der Zeit, die er für die Verhandlung aufbringen muss, wirtschaftlich interessantere Arbeiten verrichten und sich z. B. auf vermeintlich wichtigere Verhandlungen fokussieren kann. Auf einem kleinen Blatt Papier kann man dann relativ schnell Kosten und Nutzen dieser Verhandlung niederschreiben.

Am Ende ist es die Freiheit des Einzelnen, die zur Entscheidung führt, ob man verhandeln möchte oder nicht. Wichtig ist nur: Scham sollte niemals der Verhinderer einer Verhandlung sein. „Was denken die jetzt von mir? Ist das nicht peinlich, das jetzt zu verhandeln?“ sind Sätze, die Sie unbedingt aus Ihrem Gedankenschatz streichen sollten, wenn Sie erfolgreich verhandeln möchten. Natürlich gibt es auch für mich gewisse Kleinbeträge, über die ich nicht verhandle – oder nur, um im Training zu bleiben und mich über den Erfolg eines guten und fairen Verhandlungsergebnisses zu freuen. Aber mir selbst ein grundsätzliches Verhandlungsverbot aufzuerlegen, käme mir nicht in den Sinn.

Entscheidend sollte sein, ob ich die Zeit, die ich für Verhandlungen aufbringe, sinnvoller und gewinnbringender woanders aufbringen kann. Und falls das der Fall ist, kommuniziere ich das auch immer sehr offen meinem Gegenüber: „Ich finde Ihren

Preis gut und marktgerecht. Hier möchte ich gar nicht mehr weiter verhandeln und akzeptiere ihn.“ Ist das eine Schwäche? Ich finde nicht!

Manchmal sprechen mich Seminarteilnehmerinnen (es sind meistens wirklich die Frauen an dieser Stelle!) an und teilen mir mit, dass sie es nicht über das Herz bringen, mit dem Inhaber eines kleinen Einzelhandelsgeschäftes über den Preis zu verhandeln. Und warum nicht? Ich hoffe doch, dass der Inhaber vorher eine für ihn auskömmliche Marge eingepreist hat, und ist nicht ein Geschäft mit einem kleinen Rabatt oder der Draufgabe eines kostenlosen Zusatzartikels besser als gar kein Geschäft?

Umgekehrt würden die meisten von uns nicht auf die Idee kommen, bei Verhandlungen zum Kauf eines neuen Autos kommentarlos den vom Verkäufer genannten Preis zu akzeptieren. In diesem Fall dreht sich oft unser Denkansatz und wir fragen uns, ob der Verkäufer uns nicht für schlechte Verhandler oder allgemein sehr unerfahren hält, wenn wir den Preis anstandslos akzeptieren.

Zwei unterschiedliche Situationen, eventuell aber mit ähnlicher Marge für den Verkäufer. Und dennoch gehen wir manchmal komplett verschieden an diese Situationen heran – weil die im Raum stehende und zu verhandelnde Summe nicht so hoch ist. Aber ab wann lohnt es sich denn zu verhandeln? Wo ist die Grenze? Legen Sie das für sich selbst fest. Aber unter Trainingsaspekten kann die Summe nicht gering genug sein. Ich persönlich fange bei einem Gegenstandswert von etwa 50 Euro an, eine Verhandlung zu eröffnen.

Wer einmal auf einem orientalischen Basar war, der weiß, dass Preisverhandlungen essenziell für den erfolgreichen Kaufabschluss sind und die Akzeptanz des ersten aufgerufenen Preises fast schon als Beleidigung angesehen wird. Von derartigen Bräuchen sind wir in der Mitte Europas zwar weit entfernt, aber ein wenig können wir uns doch aus dem Orient anschauen: Wer jeden Preis akzeptiert, alles still abnickt und nur zahlt, wird vielleicht als der bequemste und pflegeleichteste Kunde durchgehen, nicht aber zwingend als Vertragspartner auf Augenhöhe wahrgenommen werden. Und spätestens im beruflichen Kontext ist diese Anerkennung des Verhandlungspartners essenziell.

Nochmals: Wenn ein aufgerufener Preis oder ein Paket von Bedingungen für Sie akzeptabel ist, dann müssen Sie nicht verhandeln um des Verhandeln willen. Aber kommunizieren Sie deutlich, warum Sie in der konkreten Situation auf Verhandlungen verzichten.

Es gibt auch Verhandlungssituationen, in denen ich schlichtweg keine Lust habe, lange zu verhandeln. Ein Beispiel: Wenn mir ein Verkäufer einen Preis von 1.000 Euro nennt, könnte ich nun 800 Euro als Gegenvorschlag nennen und wir diskutieren und verhandeln dann so lange, bis wir uns in der goldenen Mitte bei 900 Euro geeinigt haben. Da dieses Ergebnis relativ einfach vorhersehbar ist, kann ich das ganze Spiel auch abkürzen: „Schauen Sie, 1.000 Euro erscheint mir als Preis zu hoch, ich könnte Ihnen jetzt 800 Euro als Gegenvorschlag nennen und dann diskutieren wir beide ein wenig, bis wir uns auf 900 Euro einigen. Auf diese Basarspiele habe ich heute keine Lust, einigen wir uns bitte direkt auf 900 Euro. Dieser Preis ist auch fair und wir haben beide ein Erfolgserlebnis.“ Bislang sind alle meine Verhandlungspartner auf diesen Vorschlag eingegangen. Versuchen Sie es doch auch einmal.

REFLEXION. Definieren Sie einmal für sich die persönliche Grenze, ab der Sie verhandeln würden. Das kann ein konkreter Eurobetrag sein oder auch eine bestimmte Situation. Gibt es aber auch Situationen, in denen Sie bisher generell nicht verhandeln? Falls ja: Warum ist das so? Was sind die inneren Barrieren? Könnte man diese überwinden?

2

Strukturiert zum erfolgreichen Verhandlungs- abschluss

Die Vorbereitung

In meinem Berufsleben durfte ich schon an zahlreichen Verhandlungen teilnehmen. Viele liefen richtig gut, andere waren eine reine Katastrophe. Es wurde geschrien, wutschnaubend den Raum verlassen, und sogar einen weinenden Banker durfte ich einmal erleben. Und nein, es ging nie um eine Operation am offenen Herzen, auch wenn teilweise die Stimmung so angespannt war, dass man schon den Eindruck bekam, dass es nun um Leben und Tod geht.

Andere Verhandlungen hatten einen schon fast humoristischen Touch, wenn Parteien über Minuten und gefühlt Stunden aneinander vorbereiteten. Und manchmal war es wie in einem Roman von Kafka: Die Verhandlungen drehten sich im Kreis und man kam immer wieder und wieder an den gleichen Ausgangspunkt, ohne der Lösung nur einen Schritt näher gekommen zu sein.

Die allermeisten dieser Situationen wären vermeidbar gewesen, und ich möchte Ihnen im nachfolgenden Teil aufzeigen, wie Verhandlungen zielorientiert und unter Einhaltung strukturierter Kommunikation zu einem für beide Verhandlungsseiten erfolgreichen Verhandlungsabschluss gebracht werden können.

Wie Sie die Spielregeln festlegen

Für manche Verhandler ist Verhandeln ein Spiel – sie verhandeln aus purem Spaß an der Freude, während andere sich eher durch eine Verhandlung quälen. Das ist am Ende natürlich auch der jeweiligen Persönlichkeit und dem individuellen Hintergrund geschuldet. Doch unabhängig davon können im Vorfeld festgelegte „Spielregeln“ maßgeblich dazu beitragen, ob eine Verhandlung spielerisch leicht oder schweißtreibend verläuft. Aus meiner Erfahrung heraus geschieht dies viel zu selten und wenn, dann oft einseitig, was die Akzeptanz auf der anderen Seite deutlich schmälert.



Solche Regeln könnten zum Beispiel die folgenden Themen abdecken:

- ▶ Wer ist auf der jeweiligen Seite Ansprechpartner?
- ▶ Gibt es Stellvertreter während Abwesenheitszeiten?
- ▶ Wird mit den Entscheidern verhandelt oder nur mit ausführenden Mitarbeitern?
- ▶ Mit welchem Kommunikationsmedium wird (ausschließlich/vorrangig) während der Verhandlung kommuniziert?

- ▶ Wie und bis wann werden Veränderungen in der Planung, Kalkulation etc. dem Gegenüber mitgeteilt?
- ▶ Wer hält die (Zwischen-)Ergebnisse wie fest? Wer führt das Protokoll?
- ▶ Werden Verhandlungspausen eingelegt? Wann? Wie lange?
- ▶ Gibt es nur einen Verhandlungstermin oder mehrere?
- ▶ Was ist die Zeitschiene für die Verhandlung? Bis wann muss der Vertrag unterzeichnet werden?

Die Liste lässt sich beliebig an den jeweiligen Sachverhalt anpassen und variieren und selbstverständlich auch noch verlängern. Wichtig ist dabei, dass Ihre Regeln bzw. diejenigen Ihres Unternehmens sich in der getroffenen Vereinbarung wiederfinden. Lassen Sie sich nicht die Regeln des Verhandlungspartners überstülpen, wenn Sie sich mit diesen nicht identifizieren oder diese schlichtweg nicht einhalten können.

Dieses Dokument finden Sie hier noch einmal gestaltet zum Downloaden und Weiterbearbeiten:

CHECKLISTE:
Spielregeln aufstellen

Eine eigentlich selbstverständliche Regel sollte die sein, dass sich die Parteien voll auf die Verhandlung konzentrieren. Das bedeutet, dass mobile Endgeräte aller Art tabu sind. Funktioniert in der Praxis meist nur mittelgut. Aber Verhandlung bedeutet volle Konzentration und ein Ausblenden aller anderen vielleicht auch wichtigen Dinge, die mich gerade bewegen. Vereinbaren Sie lieber Pausen, die dann zur Kontrolle der aufgelaufenen Nachrichten genutzt werden können, aber schalten Sie zwischendurch die Geräte aus.

Sind einmal einvernehmlich Regeln aufgestellt, müssen diese natürlich auch befolgt werden. Da es in den seltensten Fällen einen neutralen Schiedsrichter gibt, der die Einhaltung der Spielregeln kontrolliert, bedeutet dies, dass jede Partei hierüber selbst zu wachen hat. In diesem Zusammenhang nur eine kleine Randbemerkung: Auch ein für die Verhandlungen hinzugezogener Anwalt, der immer gerne als neutraler Dritter verkauft wird, ist in den allermeisten Fällen parteiisch. In den

meisten Fällen hat er jedoch noch die kritischste Distanz zum Verhandlungsgeschehen und kann die Einhaltung der Regeln überwachen – es sei denn, er verletzt sie selbst.

Manchmal genügt ein kleiner Hinweis, um wieder zu den Spielregeln zurückzufinden. In einigen Fällen kann aber die Missachtung der festgelegten Regeln zu ernsthaftem Vertrauensverlust und damit im Ergebnis sogar zum Abbruch der Verhandlungen führen. Insofern gilt: Lieber früher als später auf die Einhaltung der Regeln pochen.

REFLEXION. Entwerfen Sie einmal Ihre persönliche Liste mit Spielregeln, nach denen Sie in Zukunft Verhandlungen führen möchten. Entwickeln Sie daneben auch eine Kommunikationsstrategie, wie Sie diese Regeln Ihrem Verhandlungspartner näherbringen.

Wie Sie den Ablauf der Verhandlung planen

„Dann wollen wir also mal einen Vertrag miteinander schließen.“ Fröhlich motiviert beschließen die Vertragspartner, in nächster Zeit gemeinsam vertraglich gebunden zu sein. Kurz wird sich noch abgestimmt, dass der eine der beiden zukünftigen Vertragspartner den Vertrag entwerfen und in Kürze dem anderen Vertragspartner zur Durchsicht und gegebenenfalls Kommentierung zusenden wird.

Vor einiger Zeit habe ich erlebt, dass sich die potenziellen Vertragspartner schon zu Beginn der Verhandlungsphase brüderlich in den Armen lagen und auf eine lange vertragliche Verbundenheit mit Sekt anstießen. Und wie schnell kam da die Ernüchterung, als der Vertragsentwurf nicht, wie gedacht, nur zehn Seiten, sondern ganze 100 Seiten lang war. Und er war dummerweise auch nicht in deutscher, sondern in englischer Sprache abgefasst, was meinem Mandanten ein wenig Kopfzerbrechen bescherte.

Derartige Planlosigkeit ist meist das Resultat mangelnder Vorbereitung. Wer sich im Vorfeld ausreichende Gedanken über seine Vertragsziele macht, diese aufschreibt und vielleicht sogar in Form von Checklisten immer wieder zur Sprache bringt, sollte eigentlich vor den meisten Überraschungen gefeit sein. Ich behaupte nicht, dass nicht ab und zu Situationen auftreten, von denen ich gedacht hätte, dass es sie nie geben würde, aber mindestens 80 Prozent aller gängigen Überraschungen sollten

mit einer vernünftigen und zeitlich ausreichend bemessenen Vorbereitung abgefedert werden können.

Verhandlungen werden nicht spontan gewonnen, so wie auch Wettkämpfe nicht aus dem Stand heraus erfolgreich sind. Es gehört eine gute Portion Vorbereitung dazu. Ich würde sogar so weit gehen und sagen: „Vorbereitung ist alles!“ 80 Prozent Vorbereitung und 20 Prozent tatsächliche Verhandlung können es da im Einzelfall schon einmal werden. Denn: Argumente und Einwände der anderen Seite fallen nicht vom Himmel, man kann sie mit etwas Vorbereitung zumindest erahnen, wenn nicht sogar kennen. Auch die auf der anderen Seite des Verhandlungstisches sitzende Person sollte man nicht zum ersten Mal in der Verhandlung sehen. Treffen Sie diese Person in den sozialen Medien, versuchen Sie, etwas über Ihr Gegenüber herauszubekommen. Was hat er vorher beruflich gemacht? Was ist seine aktuelle Position? Gibt es gemeinsame Interessen und Hobbys? Hat er aufgrund seiner Position überhaupt Abschlusskompetenz oder muss er noch weitere Personen einbeziehen?

Versuchen Sie die Motivation des Verhandlungspartners zu ergründen: Möchte er wirklich mit Ihnen einen Vertrag abschließen oder benutzt er Sie und Ihr Unternehmen nur als „Dummy“, um der Konkurrenz Ihr Angebot unter die Nase zu halten, damit diese dann darauf eingeht?

Vorbereitung ist alles, daher habe ich hier eine Checkliste mit Fragen zusammengestellt, die Sie sich vor jeder Verhandlung stellen und – wichtig – auch zufriedenstellend beantworten sollten. Sie finden diese Liste unter folgendem QR-Code auch zum Download:



CHECKLISTE:

Checkliste für eine gute Verhandlungsvorbereitung

Checkliste für die Vertragsvorbereitung

Die nachfolgende Checkliste soll Ihnen helfen, sich auf die nächste Verhandlung gezielt vorzubereiten. Investieren Sie Zeit in die Beantwortung aller

Fragen und schreiben Sie sich wichtige Punkte auf einen Zettel, den Sie dann in die Verhandlung mitnehmen. Zu viel wird im Eifer des Gefechtes in einer Verhandlung vergessen, wenn es nicht niedergeschrieben ist.

- Was sind Ihre Ober- und Untergrenzen?
- Wenn Sie den gewünschten Preis nicht durchsetzen können, was sind alternative Vertragsbestandteile, die Sie verhandeln können?
- Welche alternativen Vertragspakete können Sie Ihrem Verhandlungspartner anbieten?
- Was möchten Sie unbedingt im Vertrag neben dem Preis der Ware bzw. der Dienstleistung geregelt haben (z. B. Übernahme der Transportkosten, Art der Verpackung, Skonto, kostenlose Hotline, Rabatt für Anschlussverträge etc.)
- Wo verhandeln Sie?
- Welcher Zeitrahmen ist für die Verhandlung gesetzt und ist dieser ausreichend? Können eventuell jetzt schon Folgetermine geblockt werden, falls die Zeit nicht ausreicht?
- Wer kommt mit Ihnen zur Verhandlung?
- Was ist die Motivation Ihres Teammitgliedes?
- Was für ein Persönlichkeitstyp sind Sie und welcher Persönlichkeitstyp steckt in Ihren Teammitgliedern?
- Welcher Persönlichkeitstyp ist Ihr Verhandlungspartner?
- Was könnte die Motivation des Verhandlungspartners sein? Gibt es vielleicht eigene Motive, die der Verhandlungspartner hat und die von den Motiven seines Unternehmens abweichen?
- Was wissen Sie über den beruflichen Werdegang Ihres Verhandlungspartners? Können Sie weitere persönliche Details über ihn herausfinden?
- Mit welchen Einwänden Ihres Verhandlungspartners werden Sie rechnen müssen? Was werden Sie darauf entgegnen?
- Gibt es Sprachbarrieren? Brauchen Sie einen Dolmetscher?
- Sind alle fachlichen Aspekte der Verhandlung (z. B. technisch, juristisch, betriebswirtschaftlich) durch die teilnehmenden Verhandler abgedeckt oder braucht man noch weitere Personen?

Auch wenn jede Verhandlung individuell vorbereitet werden muss, so gibt es doch gewisse Aspekte, die stets beachtet werden müssen. Weitere Erläuterungen zu dieser Checkliste sind mit diesem QR-Code abrufbar:

**VIDEO:**

Erläuterungen zur Checkliste für eine gute Verhandlungsvorbereitung

Die Verantwortlichkeiten festlegen

„Wer macht denn den ersten Entwurf?“ Diese Frage taucht so sicher wie das Amen in der Kirche auf. Nur in wenigen Konstellationen ist diese Frage unangebracht: Nämlich immer dann, wenn Usancen ganz klar festgelegt sind. Die Bank wird immer den Kreditvertrag entwerfen, nicht der Kreditnehmer. Der Vermieter einer Privatwohnung präsentiert dem Mieter den Entwurf des Mietvertrags und der Verkäufer eines Autos dem potenziellen Käufer den Kaufvertragsentwurf.

Ansonsten sind die Zuständigkeiten für den ersten Vertragsentwurf aber nicht in Stein gemeißelt und hängen einerseits von der Verhandlungsmacht der jeweiligen Vertragspartner ab, andererseits aber auch von der Kompetenz und Erfahrung. Wer schon mehrere Verträge einer Art verhandelt hat, wird Vorstücke haben, die nun verwendet werden können. Wer juristisch vorgebildete Mitarbeiter beschäftigt, wird diese mit einem ersten Vertragsentwurf beauftragen können.

Natürlich widerstrebt es uns, Mehrkosten auszulösen und Ressourcen zu binden, wenn die Arbeit doch auch von der anderen Seite übernommen werden kann. Aber unterschätzen Sie nicht den Aufwand, den Sie betreiben müssen, wenn Sie in einem für Sie fremden Dokument alle Punkte herausuchen (und bei Fehlen hineinkommentieren) müssen, die für Sie wichtig sind. Dann doch lieber gleich das Zepter in die Hand nehmen und einen Entwurf präsentieren. Nicht selten erhalten Sie dankbaren Zuspruch von Ihrem Verhandlungspartner. Unterschätzen Sie niemals dessen Bequemlichkeit!

Eine klare Kommunikationsstrategie entwickeln

Noch einmal zurück zum englischsprachigen Hundertseiter, der meinen Mandanten fast aus der Bahn geworfen hat: Diesen und ähnlichen Ärger kann man vermeiden, wenn man klar und deutlich schon im Vorfeld der Verhandlungen kommuniziert, wie

der zukünftige Vertrag aussehen soll: Lang oder kurz? Deutsch oder Englisch oder gar zweisprachig? Auch der Inhalt sollte zumindest grob schon einmal vorbesprochen sein, damit am Ende allzu böse Überraschungen ausbleiben.

Die Erwartungshaltung an die Zeitschiene wird ebenfalls nicht immer klar kommuniziert. Da verhandelt man manchmal wochenlang mit der Gegenseite mehr oder weniger intensiv, und plötzlich heißt es dann nur noch: „Wir müssen jetzt allmählich zum Ende kommen. Spätestens bis nächste Woche muss der Vertrag unterschrieben sein.“

Auf die allgegenwärtige Frage nach dem „Warum“ liefert Ihnen der Verhandlungspartner vielleicht auch eine plausible Antwort, zum Beispiel, weil er bis dahin einen neuen Auftrag hat und Ihre Maschine, die Sie ihm verkaufen wollen, dringend benötigt wird. Oder weil er nur bis dahin von seiner Bank die Finanzierungszusage für die mit ihnen geplante Transaktion hat.

Was auch immer der Grund sein mag, er ist sicherlich nachvollziehbar, aber die Kommunikation ist auch hier wieder mehr schlecht als recht gelaufen. Was spricht denn dagegen, schon im Vorfeld einen stringenten Zeitplan aufzustellen und diesen gemeinsam zu vereinbaren? Das muss jetzt kein vertieftes Projektmanagement sein. Aber an einem Zeitplan, an dem sich alle orientieren können (und der dann auch für alle realistisch und verbindlich sein muss), ist doch nichts auszusetzen. Dann kann jede der beiden Verhandlungsparteien ihre Zeit und ihre Ressourcen klar und deutlich planen. Alles andere wirkt dann eher wie ein Angriff aus dem Hinterhalt.

Erwartungsmanagement betreiben

Das Erwartungsmanagement muss aktiv bei Vertragsverhandlungen betrieben und kommuniziert werden. Es beginnt schon damit, dass man zu Beginn einer jeden Verhandlung – idealerweise aber auch schon einige Tage vorher – die Agenda der Verhandlung mitteilt, sodass jeder Verhandlungsteilnehmer weiß, was genau verhandelt werden soll:

- ▶ Geht es um konkrete Detailfragen (rechtlicher, betriebswirtschaftlicher oder technischer Art) oder
- ▶ sollen erst einmal nur (zumeist betriebswirtschaftliche) Eckdaten verhandelt werden? Entsprechend ist dann die Runde der Verhandler zu besetzen.
- ▶ Braucht es einen Techniker?
- ▶ Müssen die Juristen anwesend sein?

Nur nach Klärung dieses Rahmens kann sichergestellt werden, dass auch wirklich die richtigen Personen am Tisch sitzen und verhandeln.

Zu diesem Erwartungsmanagement gehört neben den vorgenannten Punkten auch die schon weiter oben aufgeführte Tatsache, dass man klar kommuniziert, ob dieser Vertrag nun hier und jetzt final verhandelt werden kann oder ob man noch weitere Gremien braucht, die in dieser Sache mitentscheiden müssen.

BEISPIEL. Für mich persönlich unvergesslich der geplante Kauf eines Grundstücks in der niedersächsischen Provinz durch meinen Mandanten.

Mein Mandant und der potenzielle Verkäufer waren sich schon seit Wochen einig. Dummerweise hatte die Gemeinde, auf deren Gebiet sich das fragliche Grundstück befand, ein Vorkaufsrecht. Und auf dieses Vorkaufsrecht musste die Gemeinde verzichten. Bei der Gemeinde für solche Verzichte zuständig war der Gemeinderat – und der tagte nur alle drei Monate. Und weil er nur alle drei Monate tagte, war die Agenda der dort tagenden Personen immer mehr als gut gefüllt.

Vielleicht lag es daran, dass die Gemeinderatsmitglieder ihre Tätigkeit eher hobbymäßig ausübten und deshalb nicht mehr als zwei bis drei Stunden am Stück in der Lage waren, sich mit Themen zu beschäftigen: Auf jeden Fall war es nicht möglich, das Thema der Zustimmung in der nächsten, sondern erst in der übernächsten Sitzung zu besprechen. Aber erst nach der Sommerpause (Erholung muss sein!). Was bedeutete, dass unser Verkauf sich um weitere acht Monate verzögerte.

Unser Verkäufer, ein niedersächsischer Großbauer, kannte die örtlichen Gepflogen ganz genau. Mein Mandant aus der hessischen Großstadt hingegen war hier wie vor den Kopf gestoßen. Es wäre also sinnvoll gewesen, hätte der Verkäufer schon im Vorhinein ganz klar die Usancen und damit die Zeitschiene der niedersächsischen Provinz offengelegt. Ich bin mir sicher, die vielen Flüche, die mein Mandant ausgestoßen hat, hätten vermieden werden können.

Fristen setzen

Kommunikation muss verlässlich ablaufen. Wer verspricht, dass er sich bis zum Tag X meldet, muss dies auch einhalten. Und wenn bis zu diesem Tag X noch keine Rückäußerung im Rahmen der Verhandlung möglich ist, muss auch dies rechtzeitig und idealerweise vor Ablauf der Frist kommuniziert werden. Das gebietet einerseits der Respekt vor dem anderen, zum anderen ist dies aber auch unerlässlich für ein professionelles Zeit- und Projektmanagement.

Natürlich kann man Fristen bis zum Ende ausreizen, dafür sind sie eigentlich auch da. Aber überlegen Sie es sich, ob das immer eine gute Idee ist. Wer schon am zweiten Tag der gesetzten Frist weiß, dass die Antwort auf die vom Verhandlungspartner gestellte Frage „Nein“ lautet, kann dies auch sofort mitteilen, es sei denn, er hat noch berechnete Hoffnungen, innerhalb der Frist das „Nein“ zu einem „Ja“ zu wenden. Wie würden Sie reagieren, wenn Sie erfahren würden, dass der Verhandlungspartner seit zwei Wochen ein „Nein“ in der Tasche hat, dieses aber erst auf den letzten Drücker kommuniziert und damit Ihnen wertvolle Zeit nimmt, die Sie für Alternativen benötigt hätten?

Rechtlich ist das alles nicht zu beanstanden, wirklich fair gespielt sieht anders aus. Und seien wir ehrlich: Manchmal ist das Ausreizen einer Frist bei negativer Botschaft an die Gegenseite nur Ausdruck eines „Sich-Drückens“ vor dem Gespräch und den sich daraus ergebenden Konsequenzen. Bringen Sie es daher lieber hinter sich.

Zeitraumen abstecken

Manche Menschen haben ein geniales Zeitmanagement, andere kämpfen sich von Tag zu Tag und hetzen Terminen und Fristen hinterher.

Wir haben schon kurz die Tatsache gestreift, dass Teil einer jeden guten Vorbereitung das Abstecken des Zeitrahmens für die Verhandlung ist. Klären Sie in einem ersten Schritt die zeitlichen Leitplanken ab: Bis wann brauchen Sie und Ihr Verhandlungspartner eine Einigung und einen Vertrag? Wann gibt es einen ersten Vertragsentwurf und wann wird über diesen verhandelt? Wird es nur eine Verhandlungsrunde geben oder sind mehrere Folgetermine blockiert, auf die man dann ausweichen kann, wenn die Verhandlungen am ersten Termin nicht beendet werden können?

Das Abstecken des Zeitrahmens ist Projekt- und Erwartungsmanagement. Wenn mein Verhandlungspartner mehr als einen Termin ansetzt, dann wird die Verhand-

lung aller Wahrscheinlichkeit nach schwieriger als bei einem nur zweistündigen Termin. Oder er ist schlichtweg unrealistisch, was die Einschätzung des Verhandlungsbedarfes angeht. Klären Sie im Vorfeld den Zeitrahmen ab, setzen Sie Zeitblocker für Folgetermine und planen Sie, wenn möglich, keine Anschlusstermine an Verhandlungen, sodass Sie notfalls auch die Verhandlungszeit überziehen und nicht zum nächsten Termin hetzen müssen.

Urlaubs- und sonstige Abwesenheitszeiten sollten vom Vertragspartner abgefragt und mitgeteilt werden. Es gibt kaum schlimmere Verhandlungen als diejenigen, in denen der Ansprechpartner während des Verhandlungszeitraumes planmäßig ausgewechselt wird. Gegen Krankheit ist keiner gefeit, aber planmäßige Ausfälle sollten beide Seiten kommunizieren.

Meine besten Verhandlungsergebnisse habe ich erzielt, wenn mein Gegenüber zeitlich unter Druck geraten ist. Sei es der Flug, der unbedingt noch erreicht werden muss, sei es die nächste Telefonkonferenz – Zeitdruck verursacht bei den meisten Menschen Stress. Und das kann man sich natürlich zunutze machen. Auf der anderen Seite sollten Sie darauf achten, nicht selbst Opfer der Zeit zu werden. Planen Sie Ihre Verhandlung auch in zeitlicher Hinsicht sorgsam. Wenn Sie in einem Vertrag 20 Punkte verhandeln wollen, sollte bei z. B. einem Zeitfenster von zwei Stunden nicht 90 Minuten über die ersten zwei Punkte verhandelt werden und die restlichen 18 Punkte dann im Schweinsgalopp in 30 Minuten besprochen werden.

Kommunizieren Sie klar die Zeitschiene und ermahnen Sie Ihr Gegenüber, dass keine Zeit bleibt, sich in einzelne Punkte zu verbeißen oder – alternativ – kommunizieren Sie, dass es eines weiteren Verhandlungstermins bedarf. Zeitdruck ist ein schlechter Ratgeber. Lassen Sie sich nicht von Ihrem Verhandlungspartner vor sich hertreiben.

REFLEXION. Ist Ihnen in einer Verhandlung schon einmal die Zeit davongelaufen? Falls ja: Woran hat es gelegen? Sind Sie mit falschen Erwartungen an den Zeitrahmen in die Gespräche gegangen oder wurde von der anderen Seite ein falscher zu verhandelnder Umfang genannt? Haben Sie den Zeitrahmen abgefragt?

Mit der folgenden Übung können Sie sich am Beispiel „Autokauf“ auf eine Kaufverhandlung vorbereiten:

ÜBUNG. „Sorgfältige Vorbereitung“

Nennen Sie die Aspekte einer guten und sorgfältigen Vorbereitung, die im nachfolgenden Fall beachtet werden sollten:

Sie haben sich entschieden, ein hochwertiges neues Auto zu kaufen. Mit dem Autohaus Ihres Vertrauens haben Sie bereits kurz Kontakt per E-Mail gehabt und wissen, dass Herr Frohsinn der Ihnen zugeordnete Ansprechpartner ist. Wenn Sie das Autohaus betreten, sollen Sie nur kurz am Empfang nach seinem Namen fragen, er wird dann auf Sie zukommen und Ihnen dann Ihr Wunschauto näherbringen – so der Inhalt der gestern zugegangenen E-Mail.

Einen Lösungsvorschlag finden Sie wie immer hinten im Buch.

Für eine gute Verhandlungsvorbereitung gebe ich Ihnen in dem folgenden Audio weitere Erläuterungen und Praxisbeispiele:



AUDIO:

Praxisbeispiele für eine gute Verhandlungsvorbereitung

Die Durchführung

Sie sind gut vorbereitet, haben gegebenenfalls einen Kollegen oder eine Kollegin an Ihrer Seite, wissen über Ihren Verhandlungspartner Bescheid und haben Ihre Checkliste abgearbeitet. Es kann losgehen mit der Verhandlung.

Wie Sie einen Anker setzen

Wenn wir über Spielregeln der Verhandlung sprechen, sollten wir uns auch darüber unterhalten, wer die Verhandlung beginnt, wer also quasi den ersten Zug macht. Nicht gemeint ist hier der erste Zug in Form einer Vertragsentwurfs, den man in der Verhandlung dem Verhandlungspartner präsentiert. Gemeint ist hier, wer konkret in der Verhandlung „startet“. Nach dem DISG®-Modell wäre das in der Regel wohl der initiative oder der dominante Typ. Oder allgemein gesprochen: Hier schlägt jetzt nicht gerade die Glanzstunde für Schüchterne. Aber ist das wirklich so?

„Immer erst mal den anderen kommen lassen und abwarten“ ist eine oft gegebene Antwort, wenn ich meine Seminarteilnehmer frage, wer den ersten Aufschlag machen sollte. Klingt ja auch erst einmal sehr schlüssig, oder? Soll doch der andere erst einmal etwas sagen, und dann lege ich selber nach. Rational ist diese Argumentation auch absolut verständlich und nachvollziehbar. Vielleicht setzt mein Gegenüber den Preis viel zu niedrig an, dann mache ich ein echtes Geschäft. Nur: Das Argument kann auch genau in die entgegengesetzte Richtung ausschlagen, nämlich dann, wenn der Verhandlungspartner einen aus Ihrer Sicht viel zu hohen Preis aufruft.

Daher: Grundsätzlich gilt, dass Sie den ersten Aufschlag machen oder – wie die Wissenschaft es ausdrückt – den Anker setzen sollten. Denn wenn Sie den Anker setzen, wird Ihr Verhandlungspartner seine Verhandlungsstrategie und sein Gegenangebot um diesen Anker herum aufbauen und nicht wesentlich von dem zuerst genannten Wert abweichen. Der Anker ist sozusagen in das Gehirn geworfen worden und die Gedanken und Argumente des Gehirnbesitzers kreisen wie die Fische um diesen Anker herum.

Wenn Sie dieses Bild seltsam finden: Überlegen Sie doch einmal, wie Sie sich fühlen, wenn Ihr Gegenüber Ihnen ein Angebot über 200 Euro macht. Lautet Ihr Gegenangebot dann 50 Euro oder doch eher 180 Euro? Ich denke, dass man sich eher bei 180 Euro bewegt – es sei denn, Sie befinden sich im Urlaub auf dem Basar und man greift dort das unrealistische Feilschen als Teil der Kultur.

Wenn Sie hingegen in der Position des Verkäufers oder Anbieters einer Dienstleistung sind, sollten Sie nicht sofort den Preis der Ware bzw. der Dienstleistung nennen, sondern zunächst einmal die Vorteile Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung hervorheben. Der Preis folgt dann zum Schluss. Das kennen Sie vielleicht vom letzten Autokauf: Der Verkäufer redet Ihnen erst einmal das Auto über mehrere Minuten schön, der Preis kommt dann erst zum Schluss. Aber dann meist erst auf die Frage: „Und was kostet der Wagen denn jetzt?“ Mit der Antwort hat der Verkäufer dann wieder den Anker gesetzt.

Es wird Situationen geben, in denen der Anker scheinbar schon gesetzt ist. Wenn Sie also beispielsweise ein Ladengeschäft betreten und der begehrte Gegenstand mit einem Preisschild versehen ist. „Hemd: 100 Euro“. Anker gesetzt. Verhandlung verloren? Nein! Sie werden nun auf dieser Basis verhandeln und mit möglichst viel Geschick versuchen, den Preis zu Ihren Gunsten zu verändern. Es ist halt nicht mehr Ihre Ausgangslage, von der aus Sie starten, sondern diejenige Ihres Verhandlungspartners.

Alternativ können Sie auch einfach einen neuen Anker werfen: „Für 160 Euro kaufe ich Ihnen zwei Hemden ab“ kann für den Verkäufer wie ein neuer Anker wirken und die Diskussion dann in eine neue und für Sie günstigere Richtung lenken. Hier haben Sie den Kuchen für beide Seiten größer gemacht, statt um ein Hemd wird nun um zwei verhandelt. Ein neuer Verhandlungsgegenstand mit einer neuen Eröffnung durch Sie.

Viele Verhandler sehen den Anker nur beim Preis der Ware oder der Dienstleistung. Es gibt aber viele Anker, die gesetzt werden können. Die Laufzeit der gegebenen Garantie, Zahlungsziele und ein eingeräumter Skonto sind nur einige Beispiele. Kurzum, alles, was in Zahlen ausgedrückt wird oder ausgedrückt werden kann, eignet sich für das Setzen eines (weiteren) Ankers. Fokussieren Sie sich nicht nur auf den Preis, schnüren Sie geeignete Pakete und Sie werden sehen, dass Sie vielleicht nicht unbedingt den Wunschpreis erzielen, durch vielerlei weitere Zugeständnisse aber ein durchaus attraktives Paket entstehen kann.

ÜBUNG. „Anker setzen“

Sie interessieren sich für eine neue Waschmaschine und haben schon das passende Modell beim Händler Waschfix AG gefunden. Da Sie ein großer Freund der Ankertheorie sind, würden Sie gerne den Preis der Waschmaschine aufrufen, leider befindet sich aber für alle sichtbar ein großes Preisschild an der Waschmaschine.

Überlegen Sie einmal, für welche Aspekte Sie einen neuen Anker setzen können.

Einen Lösungsvorschlag finden Sie auch hierfür hinten im Buch.

Wie Sie authentisch agieren

Manchmal kommen am Ende eines Seminars Zuhörer auf mich zu und wollen wissen, was denn nun für mich die wichtigste Verhandlungsregel sei. Ich habe darüber lange nachgedacht und heute würde ich sofort sagen: „Seien Sie authentisch.“ Auch wenn man manchmal den Eindruck gewinnt, dass Authentizität zu einem echten Buzz-Word geworden ist und jeder Influencer für sich reklamiert, authentisch zu sein: Für mich ist dies einer der ganz entscheidenden Faktoren für das gute Gelingen einer Verhandlung.

„Authentizität bringt doch nichts. Ich sehe meinen Verhandlungspartner doch eh nie wieder.“ Derartige Aussagen bekomme ich nicht selten von meinen Teilnehmern in Seminaren zu hören. Klar, nicht jede Verhandlung mündet in eine dauerhafte Geschäftsbeziehung, aber vielleicht sieht man sich ja doch zweimal im Leben? Sehen Sie authentisches Verhandeln und damit auch authentische Kommunikation nicht als ein Zeichen der Schwäche, sondern eher als Stärke. Sie zollen Ihrem Gegenüber Respekt, indem Sie sich so geben, wie Sie sind, und ihm keine falsche Rolle vorspielen.

Aus meiner Sicht und nach vielen Jahren als Verhandler würde ich heute behaupten: Ich bin nur in der Lage, eine längere Verhandlung erfolgreich zu führen, wenn ich mich tatsächlich so gebe, wie ich bin. Natürlich kann ich an der einen oder anderen Stelle ein wenig an meiner Persönlichkeit feilen, kann mich rhetorisch verbessern und meine Schlagfertigkeit erhöhen. Natürlich müssen Sie nicht jedem sofort Ihr Herz ausschütten oder Ihre tiefsten Ängste, Sorgen und Gefühle zeigen. Aber „professionell authentisch“ sollte es schon zugehen.

Es gibt Tipps und Tricks, wie man mit bestimmten Verhandlungssituationen umgeht. Aber wichtig ist, dass Sie am Ende immer Sie selbst sind und nicht nur eine Rolle spielen. Denn in der Regel kann das, bis auf Schauspieler, niemand über eine längere Verhandlungsrunde durchhalten. Und Spaß macht es nebenbei meiner Meinung nach auch nicht. Sonst wären Sie ja Schauspieler geworden und würden nicht stattdessen für sich oder Ihr Unternehmen irgendwo verhandeln.

Ich möchte nicht verschweigen, dass manche Autoren das Thema Authentizität als überbewertet ansehen und man nach deren Auffassung in der Verhandlung eher irgendeine Rolle als sich selbst spielen sollte. Für mich hat die praktische Verhandlungsarbeit der letzten Jahrzehnte gezeigt, dass Authentizität sich langfristig durchsetzt.

Manchmal erlebe ich Verhandlungen, in denen mein Gegenüber relativ unmotiviert und lustlos am Tisch sitzt. Das mag im Einzelfall vielleicht daran liegen, dass der Kollege einfach nur müde ist oder schon geistig im nächsten Urlaub. Nicht selten aber zeigt sich, dass derjenige, der für sein Unternehmen verhandelt, nicht zu dem steht, was er nach außen hin vertreten muss und im schlimmsten Fall innerlich schon gekündigt hat. Führen wir uns einfach mal die aktuelle Gallup-Studie vor Augen:⁷ Wie viele Personen haben innerlich gekündigt und sind dennoch im Unternehmen verhaftet? Und vielleicht haben Sie ja das Glück oder das Pech, genau mit so einem innerlich Gekündigten gerade verhandeln zu müssen.

Die Frage ist also: Glaubt diese Person an das, was sie verhandelt, oder nicht? Jetzt können Sie zwar sagen, dass Ihnen das relativ egal ist, wenn und solange Sie Ihr gestecktes Verhandlungsziel erreichen. Ja, das mag im Einzelfall so sein. Eine Garantie würde ich Ihnen hier und jetzt darauf aber nicht geben wollen. Könnte es nicht sein, dass im Laufe der Vertragsbeziehung die andere Seite in ihrem Mindset umschwenkt oder durch eine andere Person ersetzt wird? Und dann ist der Ärger schon vorprogrammiert. Und es ist doch viel einfacher und motivierender, mit jemandem zu verhandeln, der an das gemeinsame Ziel, die Unterzeichnung eines Vertrages und die Umsetzung eines Projektes glaubt, als eine Person auf der anderen Seite des Tisches sitzen zu haben, die sich (später) als absolut unzuverlässig und unglaubwürdig herausstellt.

Immer noch nicht überzeugt? Dann würde ich gerne einmal den Blick auf Ihre Seite des Verhandlungstisches richten: Glauben *Sie* an das, was Sie für Ihr Unternehmen oder auch für sich verhandeln? Sind Sie an der richtigen Stelle authentisch oder stehen Sie gar nicht hinter dem, was Sie für Ihr Unternehmen verhandeln sollen? Haben Sie vielleicht auch innerlich gekündigt? Empfinden vielleicht auch Sie das Angebot, das Sie Ihrem Verhandlungspartner gegenüber abgeben sollen, als zu teuer oder als zu schlecht? In der Konsequenz und längerfristig kann das natürlich nur bedeuten, dass Sie sich nach einem neuen Job umsehen sollten, wenn Sie nicht die Möglichkeit haben, die Dinge in Ihrem Unternehmen so zu ändern, dass Sie wieder authentisch und damit auch überzeugend Verhandlungen führen können.

Wenn es aber beim Status quo verbleibt, dann sind Sie aus meiner Sicht an dieser Stelle kein wirklicher Verhandler, sondern nur der Überbringer, der Bote von Infor-

mationen. Und wenn der Verhandlungspartner nur ein wenig Gespür hat, wird er dies auch relativ schnell merken und dann entweder die Verhandlung zu seinen Gunsten drehen oder diese scheitern lassen. Verhandlungen zwischen zwei Boten sind keine Verhandlungen, es braucht für Verhandlungen Entscheider. Und aus meiner Sicht müssen Entscheider vollumfänglich hinter dem stehen, was sie der Gegenseite anbieten. Fragen Sie sich also immer: Kommuniziere ich etwas, an das ich glaube, für das ich einstehe und von dem ich überzeugt bin, oder kommuniziere ich nur als Bote?

TIPP. Wenn das Gegenüber nur Bote ist.

Nun ist das berufliche Leben nicht immer ein Wunschkonzert, diese Illusion habe ich nicht und ich möchte Ihnen hier auch kein falsches Bild aufzeichnen. Aber wenn Sie sehen, dass Sie nicht hinter den Inhalten der zu führenden Verhandlungen stehen oder den Eindruck haben, dass dieser Befund bei Ihrem Gegenüber eingetreten ist, dann bitten Sie darum, dass die Verhandlungspartner ausgetauscht werden.

Vielleicht können Sie einen Kollegen bitten, Sie bei den Verhandlungen zu begleiten oder Sie gar zu vertreten. Dasselbe sollte auch gelten, wenn Sie das Gefühl haben, dass auf der Gegenseite eine unmotivierte Person sitzt. Auch hier kann einmal freundlich nachgefasst und gefragt werden, ob nicht ein Austausch der handelnden Personen möglich ist. Dies geschieht natürlich nicht anklagend, sondern, wie weiter unten noch beschrieben, in der Form des „vom Du zum Ich“. Also gut formuliert: „Ich habe den Eindruck, dass ich mit Herrn oder Frau Rumpelmeier nicht so gut verhandeln kann. Wäre es bitte möglich, dass wir hier aus Ihrem Unternehmen einen anderen Ansprechpartner genannt bekommen, mit dem wir die Verhandlungen weiterführen können?“ Nicht immer angenehm, aber zielführend. Getreu dem Motto: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende.

REFLEXION. Beobachten Sie sich einmal aus der Vogelperspektive bei einer Verhandlung: Sind Sie authentisch und geben sich so, wie Sie sich auch privat außerhalb der Verhandlung geben würden? Oder spielen Sie nur eine Rolle? Versuchen Sie vielleicht, als besonders harter Verhandler zu gelten? Oder als besonders klug oder charmant? Fragen Sie auch einmal gute Freunde oder Kollegen nach einem ehrlichen Feedback, wie diese Sie sehen.

Wie Sie Kommunikationsstrukturen erkennen

Im Zweiergespräch scheint die Kommunikation noch einfach und überschaubar ihren Weg zu gehen. Aber kommuniziert man wirklich immer nur mit einer bestimmten Person? Oder nicht doch auch mit dem (nicht sichtbaren) Chef dieser Person, den Kollegen oder gleich dem gleichen Unternehmen? Und wenn mehr als eine Person auf der einen oder anderen Seite involviert sind, kann es schnell mal kompliziert mit der Kommunikation werden.

Schaut man sich die heutige Managementliteratur an, so wird mehr oder weniger einhellig empfohlen, flache Hierarchien und die Vereinfachung der Kommunikationswege im Unternehmen anzustreben. Dienstwege, wie wir sie im öffentlichen Dienst kennen, werden manchmal gar verteufelt, und am Ende soll es immer direkt von Person A zu Person B gehen.

So weit, so gut, die Theorie passt. Aber, Hand aufs Herz: Schauen Sie doch mal in Ihr Unternehmen. Ist da wirklich alles so „lean“, wie im Lehrbuch vorgezeichnet? Selbst wenn Sie jetzt auf meine Frage erfreut „Ja!“ rufen und mir mitteilen, dass die Struktur in Ihrem Unternehmen absolut lean ist und das Organigramm die flachste aller möglichen Hierarchien darstellt, so bedeutet dies nicht, dass neben der formalen Struktur nicht immer noch eine innere, schon seit Jahrzehnten bestehende und sich kaum verändernde Organisationsstruktur besteht. Und an die wird sich gerne geklammert und mit aller Macht daran festgehalten. Das Organigramm ist da nicht mehr als nur ein Management-Feigenblatt.

Wir alle kennen das Klischee, dass die mächtigste Person im Unternehmen die Sekretärin des Chefs ist. Vielleicht kennen Sie in Ihrem Unternehmen auch Personen, an denen niemand wirklich vorbeikommt, egal, welche Position diese Person innehat. Sie ist der ungeschriebene Primus inter Pares oder der Vorsortierer vom großen Chef.

Wie auch immer die ungeschriebenen Gesetze aussehen, sie existieren teilweise seit Jahrzehnten und sind nur schwer zu durchdringen. Leider wächst sich bei dieser Organisationsstruktur das Problem auch nicht dadurch heraus, dass ältere Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden: Die jüngere Generation hat die ungeschriebene und unsichtbare Struktur über viele Jahre eingeatmet und in ihre DNA übernommen. Ein wirklicher Wechsel ist nur schwer und mit erheblichem Aufwand möglich.

Der Umgang mit undurchsichtigen Strukturen

Oftmals ist es für den Außenstehenden oder den später Hinzukommenden schwer, diese unsichtbare Kommunikationsstruktur zu überblicken. Und damit ist dann oftmals schon ein wunderbares Minenfeld für den arglos Verhandelnden bereitet: Mal einfach jemanden im Rahmen einer Verhandlung anzusprechen kann dann schnell auch mal zu einer Kommunikation ins Nirwana führen.

Natürlich sollte die Organisation für den Fall, dass von außen eine Person in die Organisation hinein oder von außen mit ihr kommuniziert, sicherstellen, dass die Anfrage an die richtige Person weitergeleitet und die Kommunikation mit dieser dann entsprechend fortgeführt wird. Da kann man machen, was man will ... am Ende ist es dann aber eben die beschriebene Starre der Organisation, die diese Weiterleitung der Kommunikation verzögert oder schlimmstenfalls auch verhindert.

Wie soll man nun mit diesem Thema umgehen? Es fehlt halt der Blick in das Unternehmen hinein. Fragen Sie zunächst in einem ersten Schritt klar und deutlich, warum Sie immer noch keine Reaktion erhalten haben. Warum der Prozess bisher noch nicht so läuft, wie sie ihn sich vorgestellt haben. Vielleicht werden Sie keine ehrliche Antwort erhalten. Vielleicht nur irgendwelche wortgewaltigen Ausreden. Aber Ihr Argwohn und Misstrauen sollte geweckt sein und spätestens dann sollten Sie sich einmal tiefer mit der Organisationsstruktur beziehungsweise der geheimen Organisationsstruktur vertraut machen. Es macht schlichtweg keinen Sinn, mit dem Falschen zu verhandeln!

Die interne Verhandlung bei undurchsichtigen Strukturen

Etwas anders gelagert ist der Fall, in dem Sie selbst interne Verhandlungen führen, also zum Beispiel im Rahmen Ihres bestehenden Arbeitsverhältnisses eine Gehaltserhöhung fordern. Hier reagieren Unternehmen beziehungsweise die handelnden Personen oftmals hochallergisch, wenn die vorgegebenen Wege nicht eingehalten werden.

Mir ist es auch schon das eine oder andere Mal in meinem Berufsleben passiert, dass ich intern gegen die Wand gelaufen bin. Schlichtweg, weil ich neu im Unternehmen war und die richtigen Kommunikationswege nicht eingehalten hatte. Konfrontierte man mich dann mit dieser Nichteinhaltung der Kommunikationswege, so konnte ich in den meisten Fällen entgegenhalten, dass mir diese Kommunikationswege einfach nicht bekannt waren. Weil man sie mir nicht kommuniziert hatte und weil sie nirgendwo ersichtlich schriftlich abgelegt waren.

Ich bin kein großer Freund davon, jeden einzelnen Gang zur Kaffeemaschine mit einem Prozess zu hinterlegen und dafür 30 Seiten Prozessanleitung ins Unternehmens-Intranet hochzuladen. Aber die wichtigsten Prozesse sollten für alle transparent an einem zentralen Ort auffindbar sein und – ganz wichtig! – es sollte dann auch danach gelebt werden. Und zwar von allen Beteiligten und ohne Ausnahme. Denn gerade diese Ausnahmen, die immer wieder gemacht werden und einem das Gefühl geben, dass hier manche doch gleicher als andere sind, sind es, die zu Frust und zur Bildung von unsichtbaren und undurchdringlichen Kommunikationswegen und unsichtbaren Organisationsstrukturen führen.

Auf der anderen Seite will ich auch ehrlich sein und Ihnen verraten, dass ich selbst auch schon an der einen oder anderen Stelle die geheimen Kommunikationswege genutzt habe. Man kann die Systeme ja auch durchaus einmal für sich nutzen. Gut ist das aber nicht, da es insgesamt an Transparenz und damit an Prozessklarheit fehlt. Anders ausgedrückt: Bei manchen Personen laufen die Verhandlungen dann gut, bei anderen schleppend, und bei wiederum einer anderen Gruppe kommen sie gar nicht in Gang – je nachdem, wie gut man den internen Kommunikationsweg kennt.

Die Verhandlung im Hinterzimmer

Ganz verteufeln möchte ich die geheime Kommunikation nicht. Es gibt sicherlich Situationen, in denen Verhandlungen, an denen mehr als zwei Personen beteiligt sind, festgefahren sind. Hier kann es durchaus Sinn machen, dass sich die zwei Prinzipale zu einer „geheimen“ Beratung in einen separaten Verhandlungsraum – das oft zitierte Hinterzimmer – zurückziehen. Unter vier Augen kann man eventuell ohne Gesichtsverlust vor den an der Verhandlung beteiligten Kollegen und Mitarbeitern Ergebnisse erzielen, die ansonsten in der Öffentlichkeit der Verhandlung nicht möglich gewesen wären.

Aber um es klar zu sagen: Hier handelt es sich um geheime Kommunikation, an der beide Parteien beteiligt sind, nicht um Kommunikation, die an einer der beiden Parteien vorbeiläuft. Wenn Verhandlungen im kleinen Rahmen auch durchaus sinnvoll sein können, möchte ich dennoch ausdrücklich davor warnen, die Ergebnisse dieser Verhandlungen nicht in vertragliche Form zu gießen. Alles, was verhandelt wurde, muss dann am Ende auch in den Vertrag einfließen. Es darf keine irgendwie gearteten „gentlemen’s agreements“ geben. Sie können nie sicher annehmen, dass diejenigen, die geheim und separat verhandelt haben, auch für die gesamte Laufzeit des Vertrages noch im Unternehmen verbleiben. Wer „erbt“ dann aber das Geheimwissen, wer weiß noch, warum man sich damals auf den Vertrag eingelassen hat?

REFLEXION. Haben Sie schon einmal eine Verhandlungssituation erlebt, in der Sie nicht sicher waren, ob Sie mit dem richtigen Ansprechpartner verhandeln und, im nachfolgenden Schritt, die Kompetenzstufen der Entscheider verstanden haben?

Legen Sie sich ein Set von Fragen zurecht, mit denen Sie zukünftig gezielt die Kommunikationsstruktur des Unternehmens, mit dem Sie verhandeln, ergründen und verstehen können.

Wie Sie Informationen teilen

Wenn zwei Personen miteinander verhandeln, dann ist es unbestritten, dass jede Person einen eigenen Pool an Informationen hat, Informationen, die der andere nicht kennt, weil es sich um Interna handelt oder weil die Quellen, aus denen die Informationen stammen, für diesen bisher nicht zugänglich waren. Neben dem eigenen Pool an Informationen gibt es selbstverständlich auch eine Schnittmenge, auf deren Grundlage Verhandlungen geführt werden.

Wenn Sie erfahrene Verhandler fragen, so werden diese Ihnen mit Sicherheit mitteilen, dass Informationen, die das Gegenüber ohne größere Schwierigkeiten selbst beschaffen kann, nicht mitgeteilt werden müssen. Diese Antwort ist absolut richtig. Und am Ende ist es auch ein Teil des Vertragspokers, inwieweit hier Informationen preisgegeben werden. Eine feine Linie ist an der Stelle zu ziehen, wo mein Verhandlungspartner erkennbar seine Entscheidung, den Vertrag zu schließen oder von ihm Abstand zu nehmen, auf Informationen gründen muss, die nur ich oder mein Unternehmen zur Verfügung stellen kann. In diesen Fällen kann sogar eine Pflicht zur Preisgabe von Informationen bestehen.

Abgesehen von diesen Einzelfällen aber bleibt es dabei, dass nicht alle Informationen zur Verfügung gestellt werden müssen. Diesen Grundsatz der Verhandlung im Hinterkopf haltend sollten Sie aber immer abwägen, ob dieses Zurückhalten von Informationen ein kluger Schachzug ist oder ob hiermit nur die Verhandlung (unnötig) ins Stocken gerät. Sehen Sie die Verhandlung als Spiel, bei dem nur einer gewinnen kann, oder ist die Verhandlung der Beginn einer wunderbaren und langfristigen Vertragsbeziehung?

Nicht zur Verfügung gestellt werden müssen dem Verhandlungspartner alle Informationen, die öffentlich (notfalls auch kostenpflichtig!) zugänglich sind. Also Informationen, die mit wenig Rechercheaufwand oder durch schlichte Nachfrage erlangt werden können. Wobei „wenig“ jetzt nicht bedeuten soll, dass Sie nur einmal kurz die fehlende Information über Google abfragen. Ein bisschen Mehr darf es schon sein.

NUR AM RANDE. Aus meiner Sicht gehören zu den öffentlich verfügbaren Informationen auch die Informationen über die Rechtslage. Nicht selten erlebe ich Situationen, in denen ein juristischer Laie voller Inbrunst die Rechtslage erklärt – nachgelesen in einer Suchmaschine – und von dieser auch nicht mehr abrücken möchte. Hier zu streiten macht wenig Sinn, verweisen Sie auf einen Rechtsanwalt oder eine andere juristisch versierte Quelle.

Wenn Sie merken, dass Ihrem Verhandlungspartner erkennbar Informationen fehlen, die zu einer neuen Beurteilung seiner Verhandlungsargumente führen könnten, sollten Sie diese mitteilen. Hier gilt: Verhandlungserfolg vor Verhandlungsstrategie!

Behalten Sie das Thema „Vollständigkeit der Informationen“ stets im Auge. So manche Anschuldigung, die während einer Verhandlung fällt, könnte vermieden werden, wenn man nachfasst, ob Information A oder Information B dem Gegenüber vorliegt. Aber bitte freundlich und interessiert und nicht oberlehrerhaft! Umgekehrt formuliert bedeutet dies, dass Sie auch immer offen kommunizieren sollten, dass Ihnen gewisse Informationen fehlen. Wenn sich dann Ihr Verhandlungspartner weigert, die Informationen zur Verfügung zu stellen, so machen Sie deutlich, dass für Sie eine weitere Verhandlung auf dieser Grundlage erst einmal keinen Sinn macht. Vergessen Sie dabei nicht, nachzufragen, warum die Informationen nicht zur Verfügung gestellt werden können. Handelt es sich um sensible oder gar geheime Informationen oder ist es einfach nur eine gewisse Unlust des Verhandlungspartners? Wie am Ende auch die Motivationslage sein mag, machen Sie deutlich, dass Informationen und Informationstransparenz wichtig für den Verhandlungserfolg sind.

Informationsverlusten vorbeugen

Ein nicht selten zu beobachtendes Phänomen ist der Informationsverlust innerhalb eines Teams: Man teilt Person A relevante Informationen mit, die Person B schlichtweg nicht erreichen. Ärgerlich, aber vermeidbar, indem man Protokolle

verfasst, Informationsverteiler ausreichend weit fasst und durch Nachfrage sicherstellt, dass relevante Informationen stets weitergegeben werden.

Es ist daher auch wichtig, Informationen so weit wie möglich schriftlich zu kommunizieren. Das gesprochene Wort ist flüchtig und bekommt schon bei der ersten Weitergabe einen neuen Zungenschlag durch die dann berichtende Person. Scheuen Sie sich daher nicht, z. B. telefonisch von Ihrem Verhandlungspartner mitgeteilte Informationen im Nachgang noch einmal schriftlich per E-Mail zusammenzufassen. Nicht jedes Telefonat, aber die verhandlungsentscheidenden Informationen. Das ist natürlich mühselig, hilft aber für den Erfolg der Verhandlung enorm. Und allein aus Beweisgründen ist es immer sinnvoller, mit schriftlichen statt nur mit mündlichen Informationen zu arbeiten.

Informationsstand abgleichen

Manche Verhandlungen laufen auch deshalb in eine falsche Richtung, weil man dem Verhandlungspartner einfach zu viel Wissen unterstellt und das eigene Wissen mit dem des anderen gleichstellt.

Ein Beispiel: Wenn ich zu einem weit entfernten Mandanten reise, unterstelle ich, dass die aufgewendete Fahrtzeit auch als Arbeitszeit in Rechnung gestellt werden kann. Ich kann während der Fahrtzeit auch nichts anderes machen, also ist diese Zeit aus meiner Sicht Arbeitszeit. Nicht alle Mandanten sehen das aber so, und so mancher hat mir schon erklärt, wie angenehm doch die Reisezeit ist (vielleicht für denjenigen, der einen Privathelikopter hat) und dass man diese Zeit doch unmöglich als Arbeitszeit zu meinen normalen Stundensätzen abrechnen könne. Ich möchte an dieser Stelle gar nicht darüber philosophieren, was nun Arbeitszeit ist und was nicht. Entscheidend ist doch, dass ich mit meiner Einstellung Gefahr laufe, dass mein Verhandlungspartner hier eine ganz andere Sicht auf die Dinge hat.

Versuchen Sie also, nicht allzu viel als gegeben anzunehmen, und hinterfragen Sie Ihre eigenen Annahmen regelmäßig und kritisch. Und vor allem: Fragen Sie bei Ihrem Gegenüber dessen Erwartungshaltung und dessen Verständnis zu bestimmten Themen ab. Am besten formulieren Sie das aber nicht als Frage („Sind Sie einverstanden, dass ich die Reisezeit zu Ihnen auch als Arbeitszeit abrechne?“), sondern als Aussage („Die Reisezeit zu Ihnen rechne ich als Arbeitszeit ab.“).

Neben diesem Beispiel aus meinem Alltag fallen Ihnen bestimmt auch noch Situationen aus Ihrem privaten oder beruflichen Umfeld ein, in denen Sie vielleicht viel zu viel angenommen und unterstellt haben. Natürlich dürfen Sie auch einen

gesunden Menschenverstand annehmen, aber je alltagsferner das Thema der Verhandlung für den anderen ist, desto eher bieten sich Nachfragen zur Klärung des gemeinsamen Verständnisses an.

Mit der Kommunikation der Informationen einher geht auch die Kommunikation der eigenen Erwartungen. Nicht selten erlebe ich es in Verhandlungen, dass einer der Beteiligten reklamiert, dass er sich „da jetzt aber ganz etwas anderes vorgestellt“ habe. In anderen Situationen „hätte man eigentlich erwartet, dass man innerhalb von zwei Wochen zum Vertragsabschluss kommt“.

Ganz schön viel Konjunktiv, aber nicht kreativ sondern anklagend genutzt. Woher soll denn der Vertragspartner wissen, was Sie sich vorgestellt haben? In zeitlicher, qualitativer oder allgemein inhaltlicher Hinsicht? Abgesehen von Hellsehern muss doch hier jeder scheitern, und den Vorwurf „Das hätten Sie sich doch denken können“ würde ich niemals gelten lassen. Wer weiß schon, was die Leute alles denken?

Also, denken Sie nicht nur, sondern teilen Sie dem Verhandlungspartner diese Gedanken auch mit. Das ist aktives Erwartungsmanagement und hilft ungemein, Misstöne in einer Verhandlung zu vermeiden. Und am Ende ist das dann auch wieder clever eingesetzte Ankertechnik.

REFLEXION. Steht bei Ihnen bald eine Verhandlung an? Dann überlegen Sie einmal kritisch, welche Informationen und Umstände dem Verhandlungspartner bereits bekannt sind. Gibt es Bereiche, die Sie als sicher bekannt voraussetzen können, und andere, bei denen Sie Herrschaftswissen haben?

Überdenken Sie auch einmal bereits durchgeführte Verhandlungen. Haben Sie an der einen oder anderen Stelle zu viel Wissen beim Gegenüber vorausgesetzt?

Wie Sie das Kommunikationsmedium wählen

So wie es nicht „den“ Kommunikationsstil gibt, sind auch die technischen Mittel der Kommunikation vielfältig. Zu vielfältig, wie mancher sagt, und die steigende Anzahl hat nicht unbedingt dazu beigetragen, dass die Kommunikation in Verhandlungen heute besser läuft als vor einigen Jahrzehnten.

Vor einigen Wochen bekam ich von einer Bank einen überarbeiteten Kreditvertrag zugeschickt, den ich für meine Mandantschaft prüfen sollte. Neben einigen Änderungen in den Konditionen war dort unter anderem auch im Adressfeld die bisher aufgeführte Faxnummer gestrichen. Sensationell! Es ist kaum zu glauben: Das deutsche Bankwesen hat sich entschlossen, nun vollständig auf den Einsatz von Faxgeräten zu verzichten! Und falls Sie jetzt hektisch nach vorne blättern: Nein, dieses Buch ist nicht in den 1990er-Jahren geschrieben worden, sondern in der Mitte der 2020er. Entgegen der Meinung einiger hat sich „dieses Internet“ ja dann wohl doch durchgesetzt und damit dann wohl auch der Gebrauch von E-Mails. Wenn Sie schon mal ein Haus oder eine Wohnung renovieren wollten und auf die Hilfe von Handwerkern angewiesen waren, dann haben Sie bestimmt gemerkt, dass Handwerker rein aus dekorativen Gründen (oder weil das jetzt einfach so modern ist) auf ihrer Homepage eine E-Mail-Adresse (maurermoertelfix20@internet.de) anführen. Geantwortet hat mir ein Handwerker auf eine E-Mail (gefühl) noch nie. Ich denke, dass irgendwann am Ende seines Berufslebens der Handwerker dann doch einmal in sein elektronisches Postfach schauen wird und völlig erstaunt feststellt, dass dort circa 20.000 E-Mail-Anfragen auf Beantwortung warten.

Die Vorteile der E-Mail

Ich gebe es zu: Wenn ich die Wahl zwischen Telefon und E-Mail habe, wähle ich persönlich lieber die E-Mail. Nicht, weil ich so schüchtern bin oder meine Stimme so piepsig oder unsympathisch rüberkommt, sondern weil ich meinem Gegenüber die Möglichkeit geben möchte, auf meinen Wunsch oder mein Anliegen nicht sofort mit einem vielleicht zu schnell ausgesprochenen „Ja“ oder „Nein“ antworten zu müssen und ich ihm so eine ausreichende Bedenkzeit einräumen möchte. Oft habe ich es erlebt, dass sich Verhandlungspartner am Telefon überrumpelt fühlen und nicht in der Lage sind, hier qualifizierte Antworten zu geben.

Wenn mich umgekehrt ein Verhandlungspartner telefonisch kontaktiert, mache ich ihm in freundlicher Art und Weise klar, dass ich sein Anliegen aufnehme, mich sofort nach dem Auflegen des Hörers kümmern werde und er meine Antwort innerhalb der nächsten Stunden erhält. So schütze ich mich (aber auch ihn) vor unqualifizierten und spontan geschossenen Antworten. Wenn Sie Telefonate nicht gut „abwimmeln“ können, empfehle ich Ihnen, das einmal in einer stillen Minute zu trainieren. Das ist nicht schwer, braucht aber etwas Routine.

Zurück zur E-Mail: Für mich besteht der Vorteil des Kommunikationsmediums E-Mail auch darin, dass dann alle Fakten schwarz auf weiß für meinen Verhandlungspartner zur Verfügung stehen. Der Leser – also der Empfänger meiner Botschaft – kann in

Ruhe nachdenken, sich vielleicht sogar mit Kollegen und Mitarbeitern beraten, Nachforschungen anstellen und Nachfragen stellen, um dann am Ende meine E-Mail zu beantworten.

Nun gibt es aber durchaus auch Organisationen, die zwar stolz Eigentümer eines E-Mail-Systems sind, dieses aber nicht wirklich nutzen. Mich persönlich regt das wahnsinnig auf. Ich selbst habe den Anspruch, jede halbwegs seriöse und ernstgemeinte E-Mail auch innerhalb von 24 Stunden zu bearbeiten. Der Respekt vor anderen und die Erziehung gebieten mir, dass jeder, der eine Frage stellt, auch eine halbwegs vernünftige Antwort bekommt. Das sieht aber nicht jeder so.

Die Gegner von E-Mails werden mir jetzt sicher vorhalten, dass eine E-Mail, also das geschriebene Wort, niemals Nuancen so ausdrücken kann, wie es die menschliche Stimme kann. Das ist absolut richtig. Dem würde ich aber gerne entgegenhalten, dass die Stimme zwar sehr gut Nuancen und Stimmungen darstellt, diese Nuancen aber oft auch der Tagesform geschuldet sind. Manche Menschen sind einfach nicht in der Lage, morgens um 8 Uhr freundlich zu kommunizieren, andere nicht mehr nach 16 Uhr, da der Feierabend in greifbarer Nähe ist. Da ist es doch vielleicht einfacher, sein vertragliches Verlangen schriftlich zu kommunizieren und dem Gegenüber die Möglichkeit zu geben, dann zu antworten, wenn er dazu in der Stimmung ist.

Und: Wer schreibt, der bleibt. Rein mündliche Abreden sollten Sie auf jeden Fall vermeiden, nicht nur im Vertrag selbst, sondern auch schon bei Verhandlungen. Als Kind habe ich schon von meinen Eltern gelernt: Ein (negatives) gesprochenes Wort kann man nicht mehr zurücknehmen. Das ist zwar bei einer abgesendeten E-Mail außerhalb Ihrer eigenen Organisation auch nicht mehr möglich, Sie haben es aber selbst in der Hand, ob und wann Sie die E-Mail losschicken. Und da – siehe weiter oben – Verhandlung immer ist, dient der E-Mail Austausch auch der Beweissicherung für gemachte Zusagen oder gefundene (Teil-) Ergebnisse.

Mir ist durchaus bewusst, dass wir heutzutage alle einer Flut von E-Mails ausgesetzt sind und diese uns teilweise erheblich von der eigentlichen Arbeit abhalten. Das Nichtbeantworten von E-Mails ist für mich aber gleichbedeutend mit der Situation, vor einem geschlossenen Geschäft zu stehen, vielleicht noch an die Scheibe zu klopfen – aber ohne Erfolg. Abstruser wird die Situation dann noch, wenn Ihnen der Verhandlungspartner eine E-Mail schreibt, Sie darauf angemessen reagieren und die (notwendige) weitere Antwort seinerseits ausbleibt. Wer sich einmal für ein bestimmtes Kommunikationsmedium entschieden hat, sollte dies bitte auch konsequent bis zum Ende der Verhandlung nutzen (oder alternativ auf die Änderung dieser „Spielregel“ hinweisen).

Umgekehrt gibt es Menschen, die fast panische Angst vor dem Abheben des Telefonhörers haben, um mit Menschen in Verhandlungen zu treten. Da nützt es auch nichts, wie ich es früher öfter einmal gemacht habe, dass man einfach den Hörer abnimmt, die Telefonnummer wählt und dann dem ängstlichen Kollegen einfach den Hörer an das Ohr hält. Totalblockade, es passiert nichts. Diesen Menschen würde ich heute eher ein Telefontraining empfehlen, was es fast an jeder Ecke zu erschwinglichen Preisen zu buchen gibt. Dasselbe gilt übrigens für die so manches Telefonat ersetzenden Videokonferenzen. Trauen Sie sich! Und schalten Sie auch ruhig die Kamera ein!

TIPP. Machen Sie sich kein Bild anhand eines Kommunikationsmediums

In meinen Verhandlungen erlebe ich es nicht selten, dass mir Personen relativ schnittige E-Mails schreiben, vollständig auf Anrede und Grußformel verzichtend. Wenn ich mir dann ein Bild von diesen Personen zeichne, kommt schnell bei mir der Gedanke auf, dass auf der Gegenseite der Unsympath des Jahres sitzen muss. Und wenn man sich doch einmal persönlich zu einer Verhandlung oder per Videokonferenz trifft, ist die Überraschung groß: Das Bild, das ich gezeichnet habe, passt überhaupt nicht mehr. Der als jähzornig und kleiner Gnom gezeichnete Mensch ist eine höchst sympathische Person, mit der man gerne auch ein Bier trinken würde. Sie ist einfach nur nicht in der Lage, per E-Mail vernünftig zu kommunizieren. Ihre Stärke liegt nicht im geschriebenen Wort, sie liegt dann eher im gesprochenen. Und umgekehrt gibt es auch Leute, mit denen wollen Sie nicht reden. Jeder Satz wirkt irgendwie wie eine Beleidigung. Umgekehrt sind aber die E-Mails, die diese Personen absetzen, fast schon lyrische Liebesgedichte.

Akzeptieren Sie die Schwäche des anderen in seinem jeweiligen Kommunikationsbereich, Sie werden ihn eh nicht mehr ändern. Aber mit etwas Toleranz und Blick auf dessen sonstige Kommunikationswege sollte eine großzügigere Einschätzung des Verhandlungspartners immer möglich sein.

Den Kommunikationsweg mit dem anderen gehen

Wenn Sie einmal kritisch in sich selbst hineinhören, wissen Sie bestimmt, was Ihre Kommunikationsstärke ist und was das von Ihnen präferierte Mittel der Kommunikation ist. Da ich Ihnen kein Kommunikationsmedium als das einzig wahre hier verkaufen möchte (gut, ich habe eine starke Präferenz für E-Mails, das haben Sie

bestimmt schon gemerkt), kann ich Sie nur ermutigen, dass Sie dieses so oft wie möglich einsetzen.

Kommunizieren Sie aber auch der Außenwelt, was Ihr Kommunikationsmedium der Wahl ist, und erklären Sie auch Ihren Verhandlungspartnern, dass Sie gerne per E-Mail, persönlich, telefonisch oder wie auch immer kommunizieren möchten, da Sie dies als den für Sie angenehmsten und vor allen Dingen dann auch erfolgversprechenderen Weg der Verhandlung ansehen. Vielleicht nimmt der Verhandlungspartner dieses Angebot gerne an und findet sich auf diesem Kommunikationsweg wieder. Sie begegnen sich also quasi auf dem Kommunikationsweg oder gehen diesen Weg ein Stück weit gemeinsam. In jedem Fall weiß aber Ihr Gegenüber, wie Sie gerne kommunizieren.

Und wenn es dann doch nicht passt? Wenn Ihr Verhandlungspartner partout nicht per E-Mail kommunizieren möchte, sondern nur per Telefon? Versuchen Sie nicht, Menschen von ihrem Kommunikationsinstrument wegzulotsen. Sie sind nicht die Erziehungsbeauftragten oder gar Erziehungsverpflichteten. Ab einem gewissen Alter sind Menschen nicht mehr willens und in der Lage, einmal beschrittene Wege zu verlassen, wenn dies mit Mühen verbunden ist und Vorteile nicht gesehen werden. Seien Sie an der Stelle der Klügere und geben Sie nach. Versuchen Sie, dem andern auf seinem Kommunikationsweg entgegenzukommen. Alternativ wäre ja auch noch die Möglichkeit gegeben, dass, wenn der eine die Kommunikation per E-Mail nicht mag und der andere nicht das Telefonat, Sie sich zu einem persönlichen Verhandlungstermin treffen. Wechsel des Kommunikationsmediums für beide Seiten.

Kommunizieren Sie also möglichst oft auf dem (idealerweise vorab vereinbarten) Kommunikationsweg. Auch das verhindert stressige Verhandlungssituationen und das unnötige Herausziehen und Herauszögern von Verhandlungsergebnissen. Wie oft habe ich auf Antworten auf meine E-Mails gewartet (und warte heute noch, während ich diese Zeilen schreibe), wie oft das Telefon angestarrt.

Ein Plädoyer für die Vor-Ort-Verhandlung

Durch die Einführung moderner und leistungsfähiger Videokonferenzsysteme, verstärkt durch die Diskussion, ob Treffen schon aus Gründen des Umweltschutzes tatsächlich noch vor Ort stattfinden müssen oder nicht einfach nur per Video ablaufen können, ist die Form der persönlichen Verhandlung immer weiter in den Hintergrund getreten. Die Vorteile (Zeit- und Geldersparnisse) liegen selbstverständlich auf der Hand.

Zeitersparnis hin oder her: Für wichtige Verhandlungen würde ich aber immer noch die persönliche Verhandlung vor Ort empfehlen. Selbst das beste und modernste Videokonferenzsystem ist nicht in der Lage, die Stimmung in einem Raum und die Stimmung Ihres Verhandlungspartners einzufangen. Gestik und Mimik werden nur zu einem gewissen Teil übertragen, feine Nuancen in der Reaktion Ihres Gegenübers gehen einfach verloren. Oft ist es aber die nonverbale Kommunikation, die uns den entscheidenden Hinweis gibt, ob unsere Verhandlung gerade in die richtige oder in die falsche Richtung läuft.

Und im Raum vor Ort kann keiner die Kamera ausschalten, maximal den Raum verlassen. Was zum nächsten Vorteil führt, nämlich der Verhandlungsunterbrechung für eine kleine Denkpause. Hier sind schon die besten Ideen entstanden, wenn die starre Verhandlungssituation an den Kaffeeautomaten, an die frische Luft oder einfach nur in den Flur verlagert wurde.

REFLEXION. Was ist Ihr Lieblingsmedium, wenn es um Kommunikation in Verhandlungen geht? Wenn Sie ein Medium klar benennen können: Warum ist dies Ihr Favorit? Sehen Sie hierin echte Vorteile oder ist dessen Nutzung eher Bequemlichkeit oder ein Verstecken vor direkter Konfrontation mit dem Gegenüber?

Mögen Sie ein bestimmtes Medium gar nicht? Und könnten Sie sich vorstellen, dessen Gebrauch zu üben und, gegen alle inneren Widerstände, für sich zu nutzen? Würden dadurch in Ihren Verhandlungen vielleicht bessere oder schnellere Ergebnisse erzielt?

Spezialfall: Wie Sie über Dritte verhandeln

BEISPIEL. Meinen ersten Job habe ich vor vielen Jahren gekündigt, indem ich meiner Sekretärin unter dem Mantel strengster Verschwiegenheit hiervon Kenntnis gegeben habe. So würde es dann am nächsten Tag jeder wissen und mein Chef wäre vorbereitet auf mein offizielles Gespräch. Nicht immer ist die direkte Kommunikation angenehm, und so hatte ich mich damals für diesen Weg entschieden in der Hoffnung, dass der größte Ärger schon verpufft sein würde, wenn ich das Büro des Chefs betrete. Würde ich heute auch anders machen; der Chef fühlte sich in seiner Kompetenz unter-

graben und war empört, dass er hier als Letzter im Büro informiert wurde. Aber ich war jung und unerfahren. Das Beispiel zeigt aber sehr gut, dass Kommunikation durchaus unter Einschaltung Dritter geführt werden kann und diese Personen entweder positiv oder negativ für den weiteren Verlauf einer Verhandlung sein können.

Kennen Sie aus Kindertagen noch das Spiel „Stille Post“? Was im Kindesalter ein lustiges Spiel war, ist in der Arbeitswelt oft bittere Realität. Nicht immer haben wir die Möglichkeit, direkt mit dem zuständigen Ansprechpartner zu verhandeln. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Entweder ist der Zuständige so schwer beschäftigt, dass er für unser Anliegen keine Zeit hat, oder er möchte schlichtweg den Weg über seine Mitarbeiter gehen. Was auch immer der Grund ist, wir bekommen ihn nicht zu fassen. In anderen Situationen werden wir quasi überrumpelt von dem Angebot, mit einem Unternehmen zu verhandeln. Wir wissen dann meist nicht sofort, ob derjenige, der mit uns verhandelt, am Ende die Verhandlungskompetenz hat oder ob es noch weitere Personen im Entscheidungsprozess braucht. Gelegentlich kommt es auch vor, dass wir mit Anwälten, Vermittlern und Beratern aller Art statt mit dem dahinterstehenden eigentlichen Vertragspartner verhandeln. Und dann setzt das Prinzip der Stillen Post ein.

Weiter oben haben wir über die vier Aspekte einer Botschaft gesprochen. Die Schwierigkeiten, die diese unserer Kommunikation aufbürden, sind jedem von uns wohl klar. Und jetzt erhöhen wir einfach mal den Schwierigkeitslevel und schalten eine weitere Person dazwischen, die vielleicht nur als Bote die erste Botschaft weitergibt. Und wie? Listen and repeat? Nein, im Zweifel mit eigenen Worten und damit in Form einer eigenen oder zumindest abgeänderten Botschaft. Mit feinen Nuancen, die z. B. aus einer neutralen eine aggressive Botschaft machen, aus einer höflichen Anfrage eine Forderung. Das System der Stillen Post schlägt gnadenlos zu.

Sie sehen, dass Kommunikation über Eck nicht immer zielführend ist. Vermeiden Sie derartige Dreieckskonstellationen, wo immer es möglich ist. Ziehen Sie den Filter, den die Mittelsperson über Ihre Verhandlung gelegt hat, ab und fragen Sie gezielt nach der Person hinter Ihrem Verhandlungspartner. Fordern Sie dessen Teilnahme aktiv ein. Verschieben Sie lieber einen geplanten Verhandlungstermin, der ohne den eigentlichen zukünftigen Vertragspartner stattfinden soll, um ein paar Tage. Der vermeintliche Verlust von Zeit wird meistens mit einer erfolgreicherer Verhandlung mehr als kompensiert.

Mit Stellvertretern verhandeln

Gerade dann, wenn sich Verhandlungen über Wochen oder gar Monate ziehen, ist es keine Seltenheit, dass die Verhandlungspartner in Urlaub gehen, einmal krank werden oder sogar das Unternehmen verlassen. Unter Umständen erlebt man den Nachfolger bzw. Vertreter als einen komplett diametralen Persönlichkeitstypen. Die bisher ruhige und entspannt verlaufende Verhandlung beginnt zu ruckeln. Natürlich kann es auch umgekehrt laufen und der „Springer“ trägt zu einer Entspannung der Verhandlungslage bei. Der Normalfall ist aber doch eher, dass der Vertreter die Verhandlung neben seinem normalen Arbeitspensum mit übernimmt und nur bedingt motiviert ist, hier „alles zu geben“. Vor allem möchte er keinen Fehler machen und wird sich immer wieder auf den eigentlichen Verhandlungspartner zurückziehen wollen.

Da Vertretungssituationen nicht immer zu vermeiden sind, sollten diese vom Betroffenen zunächst frühzeitig kommuniziert und der Vertreter schon vor Beginn der Vertretungszeit in die Verhandlungen mit einbezogen werden, sodass sich ein überlappender Zeitraum ergibt. Nur so kann sichergestellt werden, dass ein Hin- und Herverschieben von Verantwortlichkeiten und inhaltlichen Aussagen vermieden wird. Fordern Sie aktiv die frühzeitige Einbeziehung des Vertreters bzw. Nachfolgers ein. Auch wenn sich die andere Seite hier zunächst aus Kapazitäts- und Kostengründen sträubt, machen Sie ihr klar, dass der vermeintliche Mehraufwand durch später entfallende Reibungsverluste kompensiert wird.

Über Dolmetscher verhandeln

Die dargestellten Probleme der Kommunikation werden noch einmal vergrößert, wenn zusätzlich Dolmetscher ins Spiel kommen. Natürlich müssen diese sich bemühen, die Botschaft richtig zu übersetzen, doch die Gefahr besteht immer, dass diese ihren eigenen Zungenschlag hineinbringen und damit die Verhandlungen in eine Richtung lenken, die so von den beteiligten Personen nicht gewollt ist. Ein Klassiker ist das deutsche Wort „soll“, was oft fälschlich mit „shall“ in die englische Sprache übersetzt wird. Und eine Rückübersetzung von „shall“ ergibt dann das Wort „muss“. Vielleicht eine juristische Spitzfindigkeit, aber es macht doch schon einen Unterschied, ob ich etwas machen „muss“ oder nur „soll“. Und so könnte man die Liste der sprachlichen Missverständnisse unendlich fortsetzen.

Es ist klar, die Thematik der unterschiedlichen (Fremd-)Sprachen kann man nicht vollständig und zur Zufriedenheit aller auflösen. Manchmal hilft es aber, dass die Verhandlungsparteien sich auf eine gemeinsame dritte Sprache (in der Regel ist das

dann die englische Sprache) einigen. So befinden sich alle auf einem mehr oder weniger fremden Terrain und beide Seiten des Verhandlungstisches müssen sich bemühen, hier klar und deutlich zu kommunizieren.

Eine dritte Partei einschalten

Zu guter Letzt noch eine Warnung: Das Einschalten von Dritten kann nicht nur aus den oben genannten Gründen schwierig sein. Bedenken Sie immer auch, dass der Dritte gegebenenfalls auch eine eigene Agenda verfolgt, die nicht zwingend mit derjenigen Ihres Unternehmens oder Ihrer eigenen Agenda übereinstimmen muss. Das kann zum Beispiel der Anwalt sein, der sein Honorar auf Stundenbasis erhält und vielleicht ein Interesse daran haben könnte, die Verhandlung künstlich in die Länge zu ziehen. Er schafft dann künstlich rechtliche Probleme, wo keine oder nur höchsttheoretisch welche sind. Oder der scheinbar zur Vermittlung berufene Dritte heizt die Stimmung noch weiter an, um seine Rechnung am Ende in noch luftigere Höhe zu treiben. Vielleicht ist er aber auch daran interessiert, am Ende selbst als Partei in die Verhandlung einzusteigen und den Vertrag abzuschließen? Die Motivation eines Dritten kann vielfältig sein. Sie können nie in dessen Kopf hineinschauen.

Ich möchte hier keinen Generalverdacht gegen Dritte nähren, seien Sie sich nur bitte immer bewusst, dass Dritte immer außerhalb Ihrer Organisation und damit auch ein Stück weit außerhalb der Verhandlung stehen. Am Ende ist das Ergebnis der Verhandlung Ihr Ergebnis, mit dem Sie leben müssen, der Dritte ist nach Vertragsabschluss weg.

REFLEXION. Gab es bei Ihren Verhandlungen Situationen, in denen ein Dritter eher geschadet als genützt hat? Oder umgekehrt sogar hilfreich für das Ergebnis der Verhandlung war? Woran hat das jeweils gelegen? War der Dritte ausreichend involviert, informiert und vorbereitet? Hätte es in manchen Verhandlungssituationen für Sie Sinn gemacht, einen Dritten zu involvieren, statt alleine zu verhandeln?

Wie Sie mit Fragen führen

Haben Sie schon einmal eine erfolgreiche Verhandlung geführt? Hätte man diese im Nachhinein besser gestalten können? Was ist besonders gut gelungen?

Drei Fragen, relativ wahllos ausgesucht und hier gestellt. Aber ich behaupte, dass Sie, lieber Leser, angefangen haben, über diese Fragen nachzudenken und diese im Kopf für sich zu beantworten. Habe ich recht? Und schon wieder eine Frage, die Sie zum Mit- oder Nachdenken bringt.

Fragen lassen uns nicht unberührt, Fragen regen das Denken und die Kreativität an. Fragen sind aber auch ein sehr gutes Mittel, um die Verhandlung in eine bestimmte Richtung zu lenken. „Wer fragt, der führt“ heißt es in einer vielbeschworenen Grundtechnik der Rhetorik nicht ohne Grund. Dieses Zitat ist übrigens eine Ableitung des Francis Bacon zugesprochenen Zitats: „Wer fragt, lernt viel.“ Fragen sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Verhandlung und aus meiner Sicht, wie ich nachfolgend zeigen werde, eines der wichtigsten Instrumente.

Auch wenn die meisten von uns wissen, dass Fragen so elementar entscheidend für den Verlauf einer erfolgreichen Verhandlung sein können, werden sie meist nur sehr spärlich eingesetzt. Warum? Weil wir uns lieber selbst reden hören, unsere eigene Position und Meinung anderen Personen „verkaufen“ möchten, statt abwartend zu fragen. Und manchmal ärgern wir uns dann am Ende eines Gespräches, dass wir dem anderen über uns und unser Leben so viel preisgegeben haben, vom Gesprächspartner aber so gut wie nichts wissen.

Jede Verhandlung beginnt mit einer Frage (z. B. „Wie geht es Ihnen?“), die zwar nicht mehr als Smalltalk darstellt, am Ende aber eine Eröffnung für die Verhandlung darstellen kann. Nebenher kann im Rahmen des anfänglichen Smalltalks, aber auch in Verhandlungspausen, durch geschicktes Nachfragen so manches Detail über den Verhandlungspartner und sein Unternehmen, die Motivation und die Verhandlungsziele zutage kommen, was im Rahmen des normalen Verhandlungsablaufes nicht unbedingt angesprochen worden wäre. Umgekehrt kann man durch geschickte (Gegen-)Fragen von Themen ablenken und das Gespräch in eine ganz andere Richtung lenken. Hören Sie sich mal Antworten von Politikern an.

So wie einfache Gespräche können auch Verhandlungen geschickt durch den Einsatz von Fragetechniken geführt und zum Erfolg gebracht werden. Bei der uns zur Verfügung stehenden Auswahl an Fragen können wir hier grob in offene und geschlossene Fragen unterscheiden.

Offene und geschlossene Fragen

Vielleicht kennen Sie diese Unterscheidung noch aus dem Deutschunterricht in der Schule: Eine offene Frage („Was müssen wir noch machen, damit Sie unserem Angebot zustimmen?“) wird benutzt, um festgefahrene Verhandlungssituationen wieder aufzulösen und – wie in einem Brainstorming – noch einmal Gelegenheit zu geben, bisher nicht oder zu wenig beachtete Aspekte in die Verhandlung einfließen zu lassen. Insbesondere dann, wenn Ihr Gegenüber sich aus Ihrer Sicht „bockig“ gibt und jeden Ihrer guten Vorschläge abblockt, ist es Zeit, auf offene Fragen umzuschwenken und ihm die Möglichkeit zu geben, seine eigenen kreativen (und dann hoffentlich auch neuen!) Vorschläge und Ideen einzubringen. Sollte hier mit Schweigen und Schulterzucken reagiert werden, wäre das für Sie umgekehrt die Möglichkeit, auf eine geschlossene Frage zu wechseln.

Geschlossene Fragen („Finden Sie unser Angebot nicht auch sehr überzeugend?“) lassen dem Adressaten wenig Spielraum bei der Beantwortung. Statt Kreativität ist hier einengend nur ein „Ja“ oder ein „Nein“ möglich, wobei das „Nein“ selten allein stehen bleiben kann; der Verhandlungspartner wird sich genötigt fühlen, dem „Nein“ noch das eine oder andere Argument nachzuschieben. Die Qualität dieser Argumente muss dabei nicht zwingend hoch sein, sodass Sie diese dann wiederum im Rahmen Ihrer eigenen Argumentation entkräften können.

Rhetorische Fragen, die als geschlossene Fragen auch nur mit einem „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können, sind – geschickt eingesetzt – ebenfalls ein Beschleuniger für gute Verhandlungen. Achten Sie dann aber darauf, dass diese Fragen nicht zu plump gestellt werden, ansonsten müssen Sie mit einer harschen Antwort („Was soll denn die Frage? Das ist doch wohl klar!“) rechnen und haben genau das Gegenteil dessen erreicht, was ursprünglich Ihr Ziel war.

Die verengende Frage

Mit einer geschickten Frage kann man auch die Auswahl an Antworten einengen. Als vor einiger Zeit eine neue Imbissbude in der Stadt ihre Pforten öffnete, musste ich natürlich mal vorbeischaun. Es gab Pommes frites in den Größen „junior“, „normal“ und „maxi“. Ich bestellte einmal Pommes mit Currysauce und die berechnete Frage lautete „Normal oder maxi?“. Geschicktes Upselling, „junior“ war offensichtlich für mich aus Sicht des Verkäufers keine Alternative. Wer fragt, der führt. Und hier wurde die Auswahl der potenziell möglichen Antworten schon vom Fragesteller eingegrenzt. Klar hätte ich jetzt „junior“ antworten können, aber ich habe ja auch meinen Stolz. Und zumindest wusste ich um alle drei Alternativen;

es gibt aber auch Situationen, in denen einem die gesamte Bandbreite nicht bewusst ist.

Mit Alternativen, die scheinbar gegeben werden, kann man den Entscheidungsspielraum des Gegenübers scheinbar erweitern. Wer unbedingt möchte, dass sein Verhandlungspartner die Transportkosten übernimmt, könnte beispielsweise fragen: „Möchten Sie die Transportkosten übernehmen oder lieber einen höheren Preis pro Einheit zahlen?“ Klar, der smarte Geschäftspartner wird im Kopf den Kostenvorteil beider Alternativen schnell durchrechnen können und sich für die eine oder andere Variante entscheiden, aber wer sagt denn, dass ursprünglich die Transportkosten wirklich umgelegt werden sollten und dies nicht nur ein Bluff war, um damit direkt oder indirekt den Umsatz zu erhöhen?

Die wichtigste Frage: „Warum?“

Die wichtigste aller Fragen in Verhandlungen ist aber die Frage nach dem Warum. Warum das so ist (Entschuldigung für das Wortspiel!) möchte ich Ihnen an einer erlebten Geschichte verdeutlichen:

BEISPIEL. Wenn Sie selbst Kinder haben oder im Verwandtenkreis schon einmal auf Kinder aufgepasst haben, dann wissen Sie, dass der Hunger von Kindern irgendwann zu einem lebensbedrohlichen Zustand werden kann. Wenn dann nicht sofort Essen beschafft wird, kommt es zu tumultartigen Szenen, die, insbesondere wenn sie in der Öffentlichkeit stattfinden, sehr schnell die Aufmerksamkeit anderer Personen auf sich ziehen und zu unangenehmen Fragen führen. Mir ist das vor einiger Zeit einmal im Urlaub passiert. Es war kurz vor 18 Uhr, nach einem langen Strandtag hatten meine Kinder Hunger (der Papa hatte auch Hunger, konnte sich aber so gerade noch zusammenreißen). Also gingen wir halbwegs ordentlich angezogen zum Restaurant unseres Hotels, zielstrebig auf den uns empfangenden Kellner zu und sagten ihm, dass wir zwei Kinderburger und zwei große Wellness-Salate (natürlich für die Eltern) bestellen wollten. Wir würden diese dann in zehn Minuten abholen und mit auf unser Apartment nehmen.

Ich hatte mir jetzt innerlich ein großes Lob des Kellners erhofft, der mir dann mitteilen würde, was ich doch für ein entscheidungsfreudiger und zielstrebigster Gast sei. Andere Gäste bräuchten da wesentlich länger, um sich zu entscheiden, und wie erfreulich es doch wäre, wenn alle Gäste so zielstrebig wie ich oder meine Familie wären. Stattdessen kam als Antwort nur ein

relativ neutrales „Nein“. Ich dachte, ich hätte mich verhört, und fragte noch einmal nach, ob wir nun unsere Bestellung in zehn Minuten mitnehmen könnten. Darauf gab es wieder nur ein „Nein“ und ich meinte, hier ein wenig die Berliner Schnauze heraushören zu können. Vielleicht wurde der Ton aber jetzt doch schon aggressiver.

Meine Frau, die bei uns eher für die diplomatische Seite des Familienlebens zuständig ist, wollte uns schon wegziehen und in Richtung des nahegelegenen Italieners bugsieren. Ich sah aber auch die Traurigkeit in den Augen meiner Kinder, die sich in diesem Moment nichts sehnlicher als diese Burger wünschten. Nun gut, den ganzen Tag in der Sonne und ich war wohl doch ein wenig von ebensolcher erhitzt und pampfte dann relativ unfreundlich den Kellner an, dass ich jetzt schon gerne meine Burger bestellen würde. Ja, als Vater kämpfst du für deine Kinder! Wie ein Löwe!

Nach einiger Zeit schien dann aber doch die Klimaanlage des Hotels ihre Wirkung wieder zu entfalten und mein Verstand kühlte auch ein wenig ab, sodass ich dann doch die Frage stellte, die ich als die wichtigste bei festgefahrenen Verhandlungen qualifiziere: „Warum“? Warum möchte man mir jetzt nichts mehr außer Haus verkaufen? Die Antwort war relativ klar: Ab 17:30 Uhr gibt es keine Außer-Haus-Karte mehr, sondern nur noch die Abendkarte, auf der der Burger für Kinder leider nicht mehr zu finden war. Ich wollte schon fast die Diskussion starten, welche Kinder vor 17:30 Uhr Burger bei dieser Hitze essen wollten, konnte mir das dann aber in dem Moment gerade noch verkneifen. Die Sinnhaftigkeit hat sich mir bis heute nicht erschlossen und ich sehe noch heute erhebliches Umsatzsteigerungspotenzial für das Restaurant, aber zumindest hatte ich eine Erklärung erhalten. Das „Warum“ war beantwortet.

Am Ende zeigt diese Urlaubsgeschichte, dass die Frage nach dem „Warum“ so manche hitzige Diskussion einfach vermeiden kann. Merken Sie sich diese Frage und stellen Sie die Frage nach dem „Warum“ immer dann, wenn Sie merken, dass Sie mit Ihrem Verhandlungspartner nicht weiterkommen und buchstäblich gegen eine Wand laufen.

Allein die erste Antwort auf die Frage nach einem „Warum“ wird uns jedoch nicht immer zufriedenstellen. Da sollten wir es wie die Kleinkinder halten, die auch nach der ersten Antwort mit einem weiteren freundlichen „Warum?“ nachfragen. Immer freundlich weiterbohren und so lange fragen, bis aus Ihrer Sicht die Antwort zufriedenstellend ist. Bitte verfallen Sie dabei nicht in den Kleinkindmodus, aber nehmen

Sie sich das einmal zu Herzen und versuchen Sie, offen zu kommunizieren und entweder direkt Ihrem Vertragspartner Ihre Frage nach dem „Warum“ zu erläutern oder die Frage nach dem „Warum“ zu stellen.

Natürlich kann Ihnen in einer Verhandlung auch einmal die Frage nach dem „Warum?“ gestellt werden. Hier antworten Sie dann bitte so ausführlich wie nötig, aber so kurz wie möglich. Natürlich soll die andere Person Ihre Position, Ihre Motivation und Ihre Gründe für die Verhandlungsargumentation verstehen, Sie müssen aber nicht bei Adam und Eva anfangen oder sich gar weit ausholend für alles entschuldigen oder jedes noch so kleine Detail erläutern. Hier gilt dann wieder, dass weniger mehr ist und nach der Beantwortung der Frage nach dem „Warum“ Ihrerseits geschwiegen werden sollte. Reden Sie sich nicht um Kopf und Kragen!

Und noch hilfreicher ist es natürlich, wenn Sie oder Ihr Verhandlungspartner, der idealerweise dieses Buch auch gelesen hat, selbst direkt das „Warum“ kommunizieren. Also, hätte der freundliche Kellner in meiner kleinen Urlaubsgeschichte mir gesagt, dass er mir keinen Burger mehr verkaufen kann, weil es ab 17:30 Uhr eine andere Karte gibt (das wäre nämlich die Antwort nach dem „Warum?“ gewesen), hätte ich das sicherlich eher verstanden. Ich kann jetzt nicht beschwören, dass ich vielleicht trotzdem eine Diskussion nach dem Sinn oder Unsinn dieser Regelung angefangen hätte, aber das ist eine andere Geschichte.

Ihre Verhandlungspartner werden Sie besser verstehen, wenn ihnen das „Warum“, das Motiv hinter Ihrer Motivation bekannt ist. Solange man es nicht kennt oder nur erahnen kann, ist eine Hilfe durch den Verhandlungspartner kaum möglich. Sollten Sie als Team in Verhandlungen gehen, stellen Sie bitte immer sicher, dass Sie von einem gemeinsamen „Warum“ ausgehen. Und dass dieses „Warum“, das Sie in der Verhandlung vertreten, auch mit dem „Warum“ Ihres Unternehmens übereinstimmt.

Einhergehend mit der Frage nach dem „Warum“ schwingt auch immer mit, dass man am Ende den Vertrag, den man abschließen möchte, selbst noch verstehen muss. Hierzu habe ich vor einiger Zeit einmal meine persönlichen sechs goldenen Vertragsregeln verfasst, die hier für Sie abrufbar sind.



DOKUMENT:

Die sechs goldenen Verhandlungsregeln

ÜBUNG. „Fragen“

Versuchen Sie, in der nachfolgenden Situation durch geschickt angewendete Fragetechnik die Verhandlung wieder in Gang und idealerweise zum erfolgreichen Abschluss zu bringen:

Ihre Kundin, Frau Schuster, verhandelt seit Stunden mit Ihnen über den Kauf einer Maschine für ihr Unternehmen. Aus Ihrer Sicht sind alle technischen Vorzüge erläutert und es sollten eigentlich alle Unklarheiten beseitigt sein. Dennoch kann Frau Schuster sich nicht entschließen, Ihr Angebot zum Vertragsabschluss anzunehmen.

Eine mögliche Lösung finden Sie wieder hinten im Buch.

Wie Sie deutlich werden – von der Frage zur Aussage

Manchmal entsteht die Situation, da fühlt man sich wie ein Kleinkind und bekommt auf sein „Warum?“ oder andere Fragen nur ausweichende Antworten. In anderen Situationen lautet die Antwort nur schlicht „Nein“. Wer sich hiermit nicht zufriedengeben will und an einer konstruktiven Lösung interessiert ist, muss dann fast zwangsläufig aus der Fragetechnik heraus in den Imperativ wechseln. Dies geschieht seltener in Vertragsverhandlungen und meist in Situationen, wo der eigentliche Vertrag schon verhandelt ist, die konkrete Umsetzung aber noch aussteht.

Gerade wenn die Unterschrift schon unter dem Vertrag steht, das Geschäft oder der Auftrag also „gewonnen“ ist, lässt die Motivation des Gegenübers manchmal schlagartig nach – was dafür spricht, so viele Details wie möglich schon vorab im Vertrag zu regeln. Aber trotz aller sorgfältigen Planung ist dies nicht immer möglich und die konkrete Umsetzung bleibt der Parteiabsprache während der Vertragsumsetzung vorbehalten. Und hier müssen dann manchmal deutlichere Worte gefunden werden. Statt „Könnten Sie hier bitte am kommenden Montag mit den Bauarbeiten beginnen?“ muss es dann lauten: „Beginnen Sie bitte am kommenden Montag mit den Bauarbeiten!“

Natürlich kommt es immer auch ein wenig auf unser Gegenüber an. Wie wird er auf den eher dominant wirkenden Aussagesatz reagieren? Manchmal ist unser Verhandlungspartner aber einfach auch überrumpelt von einer Aussage und wird dadurch

eher in die gewünschte Richtung der Verhandlung geführt. Statt der Frage „Könnten Sie mir einen Rabatt geben?“ (mit der Gefahr, dass hier einfach nur mit „Nein“ geantwortet wird) ist die Aussage „Für 80 Euro nehme ich den Artikel“ durchaus bestimmender.

Sich klar ausdrücken

Wenn wir uns in Aussagesätzen bewegen, dann sollten diese auch klar und zielführend formuliert sein – also nicht um den heißen Brei herum, sondern geradeaus zum Punkt. Doch nicht selten erlebe ich Verhandlungspartner, die – neben den klassischen Füllwörtern wie „ähm“ und „eh“ – einfach nicht in der Lage sind, das Thema zu artikulieren. Man hat dann „quasi“ oder „im Grund genommen“ kein Problem mit einer bestimmten Formulierung. Ja, und un-quasi? Außerhalb des Grundes? Und warum sind manche Dinge „per se“ nicht machbar?

Formulieren Sie Ihre Forderungen klar heraus und verwechseln Sie dabei Klarheit nicht mit Unfreundlichkeit. „Höflich, aber bestimmt“ ist hier die Maxime, und die meisten Ihrer Verhandlungspartner werden es schätzen, wenn Sie klar Ihre Position formulieren. Nur so weiß Ihr Gegenüber, was er an Ihnen hat und worauf es Ihnen ankommt.

Im Alltag genügt es, den rücksichtslos vor Ihrer Garagenausfahrt parkenden Mitbürger aufzufordern, dass er jetzt bitte unverzüglich mit seinem Auto wegfährt. Überflüssig wäre es hingegen, ausschweifend zu erklären, dass Sie jetzt hier dringend wegmüssen, um die Schwiegermutter vom Bahnhof abzuholen und Sie nicht zu spät kommen können, da die alte Dame wegen ihrer vor Kurzem in Bad Bräsig durchgeführten Hüftoperation nicht allzu lange am Bahnhof stehen und warten könne, da sich dann der von den Ärzten prognostizierte Heilprozess verzögern könne und obendrein das Abendessen auch schon auf dem Tisch stehe und eingenommen werden möchte.

Umgekehrt sollten Sie natürlich diese Klarheit auch jeweils von der anderen Seite einfordern. Höflicherweise hier in Form einer Frage: „Können Sie mir bitte einmal erklären, was nun genau Ihre Forderung ist?“ Oder: „Habe ich es richtig verstanden, dass Sie hier den Punkt X fordern?“

Nicht „nicht“ sagen

Wer Kinder großzieht oder großgezogen hat, kann sich vielleicht daran erinnern, dass unser menschliches Gehirn das Wort „nicht“ nicht verarbeitet bekommt. Und bei Erwachsenen hat sich das im Laufe der Entwicklung auch nicht wesentlich geän-

dert. Die Aussage „Wir können Ihnen diesen Artikel nicht zum Preis von 100 Euro verkaufen“ wird sehr wahrscheinlich nicht so ankommen, wie von Ihnen gewünscht. Formulieren Sie also kreativ um. Eine erfolgsversprechendere Aussage könnte lauten: „Wir verkaufen diesen Artikel für 120 Euro“ oder: „Wir verkaufen unsere Artikel ohne Rabatt.“ „Ich kann Ihnen hier nicht weiterhelfen“ kann zu einem „Lassen Sie uns bitte über alternative Optionen sprechen“ werden.

Zugegebenermaßen ist es nicht ganz einfach, das Wort „nicht“ im täglichen Sprachgebrauch zu vermeiden, und schon gar nicht, wenn wir uns im hitzigen Verhandlungsgespräch befinden. Versuchen Sie es aber dennoch, mit der Zeit kann man hierin auch Routine bekommen. Meist sind es standardmäßig wiederkehrende Sätze – wie der in meinem Beispiel vom Nicht-Rabatt –, die Sie im Rahmen einer guten Vorbereitung umformulieren und dann nur noch aus Ihrem Repertoire abspulen müssen.

Keine Weichmacher

Auch Weichmacher haben in Ihren Formulierungen nichts zu suchen. Weichgespült wird nur die Wäsche, nicht aber unsere Worte! „Man sollte mal ...“, „Man könnte ja mal ...“, „Ich würde meinen, dass man sollte ...“ – ja, was denn nun: ja oder nein? Ach ja, „vielleicht“ wäre auch noch im Angebot!

Mit solchen oder ähnlichen schwammigen Formulierungen zerstören wir die Aussagekraft unserer Forderungen. Wohl gemeint, Harmonie erzeugend, Wärme ausstrahlend – aber leider am Ziel vorbeischießend. Oder, wie meine Kinder sagen: „Hätte, hätte, Fahrradkette“. Und wenn schon Schulkindern klar ist, dass der weichspülende Konjunktiv (der nicht zu verwechseln ist mit dem kreativen Konjunktiv im Rahmen eines Brainstormings!) nicht zum Ziel führt, dann sollten wir Erwachsenen uns darüber auch nicht hinwegsetzen. Oder wie wirkt auf Sie so ein konjunktiv-weicher Verhandlungstyp?

Und aus der anderen Perspektive betrachtet: Fühlen Sie sich „vielleicht“ auch durch eine schwammige Aussage in der Verhandlung verunsichert? „Vielleicht können wir den Preis nächstes Jahr anheben.“ Was denn nun: ja oder nein? Können wir oder können wir nicht? Von wem hängt das ab? Soll das „vielleicht“ suggerieren, dass man hier auf göttliche Zeichen wartet, die das weitere Schicksal des Preises vorgeben?

Sie sind doch Teil der Verhandlung, Sie bestimmen doch, was hier und jetzt, aber auch in der Zukunft mit einem möglichen Vertrag geschehen soll. Strahlen Sie Bestimmtheit und Zuversicht für Ihren Vertragspartner aus. Wie oben beschrieben: Der charismatische Führende und Verhandler überzeugt nicht nur durch seine

körperliche Präsenz, sondern auch durch Worte, und vermittelt Sicherheit. Und dieses Bedürfnis nach Sicherheit und Klarheit ist bei den meisten Menschen vorhanden, unabhängig von wirtschaftlichen und politischen Krisen.

Positive Stimmung erzeugen

Es spricht nichts dagegen, trotz klarer Kommunikation im Indikativ einen freundlichen Ton in die Verhandlung zu legen. Neben der Wertschätzung des Gegenübers und lobender Aussagen zu den von ihm gemachten Aussagen gehört dazu auch, negative Wörter durch positive zu ersetzen. Keine Sorge, es geht hier nicht um Political Correctness, nein, vielmehr sollten Sie versuchen, Wörter wie „unüberbrückbare Differenzen“ durch „noch zu klärende Vertragsbestandteile“ oder andere Ihnen genehme positive Formulierungen zu ersetzen. Das „*Problem*“ sollte hier durch „Herausforderung“, „geht nicht“ durch „werden wir eine Lösung erarbeiten“ ersetzt werden.

Auch verkleinernde Aussagen wie „Ich kann Ihnen nur das folgende Angebot machen“ sollten vermieden werden. Warum „nur“? Wer wird da freudeschreiend aufspringen? Nein, das Angebot ist spitze und wird als „gutes Angebot“ verhandelt.

Es sind oft nur kleine und wenige Worte, die die Stimmung zum Kippen bringen oder zumindest in eine ungewünschte Richtung lenken können. Versuchen Sie, diese zu vermeiden, auch wenn das nicht immer leicht sein wird, da man eben nicht jedes Wort auf die Goldwaage legt und im Eifer des Gefechtes schon einmal das falsche Wort „herausrutscht“ (was im Übrigen dafür spricht, Hektik in einer Verhandlung erst gar nicht aufkommen zu lassen und einen kühlen Kopf zu bewahren).

In so manchen Verhandlungen hatte ich das Gefühl, entweder auf einem Kampffeld oder bei einer lebensbedrohlichen Herzoperation Gast zu sein. Mal ehrlich – war das Ihr geheimer Berufswunsch? Wenn nein, dann sollten Sie auch nicht in diesem Stil verhandeln und auch Ihrem Gegenüber einen solchen Stil nicht durchgehen lassen.

NUR AM RANDE. Man kann die andere Seite auch einmal für ihre guten Ideen und Vorschläge loben. Tut gut und hilft. Wer geht schon gerne als Verlierer vom Verhandlungstisch?

TIPP. Lorbeeren abgeben

Apropos „loben“: In den meisten Fällen ist eine Formulierung, die klar heraus abgegeben wird, genau richtig. Aber manchmal gibt es Situationen, in denen diese klare Ansage nicht von Ihnen, sondern vom Gegenüber kommen sollte. Klingt verwirrend?

Nun, wählen Sie Ihre Worte so, dass Ihr Vorschlag wie ein Vorschlag des Gegenübers wirkt. Lenken Sie den anderen bewusst zu einem eigenen „Aha-Moment“ und lassen Sie ihn den Aussagesatz formulieren. Denn, seien wir ehrlich, die eigenen Ideen wirken doch immer wie die besten. Und gerade die roten und gelben Persönlichkeitstypen werden es lieben, mal wieder eine gute Idee in die Runde geworfen zu haben. Also stellen Sie sich mal einen Moment zurück und lassen Sie – scheinbar – den Verhandlungspartner auf die geniale Idee kommen. Am einfachsten gelingt dies, wenn Sie mit einer offenen Frage starten und dann langsam aber sicher zu geschlossenen Fragen übergehen. Und die allerletzte müssen Sie dann selbst gar nicht mehr stellen, das macht dann der (überglückliche und sich sehr klug fühlende) Verhandlungspartner, den Sie dann auch gerne am Ende noch einmal dezent für seinen klugen Einfall loben können.

Nehmen Sie sich einfach zurück, Sie müssen nicht immer der offensichtliche Klügere, Smartere und stetige Gewinner sein. Der gute Verhandler kann auch einen stillen Sieg genießen. Die größten Musikproduzenten singen meist ihre Lieder auch nicht selbst.

Bitte achten Sie auch stets darauf, dass eine positive Stimmung nicht nur mit Worten, sondern auch mit ausreichend Getränken und Speisen während einer längeren Verhandlung geschaffen und aufrechterhalten wird. Und ein im Sommer gut gekühlter Raum hat noch so manches Gemüt wieder beruhigt.

Mit latenter und offener Aggression umgehen

Bei aller positiven Kommunikation, die Sie an den Tag legen wollen, gehören zu einer Kommunikation nun einmal zwei Seiten. Und die andere Seite sieht das mit dem positiven Stil vielleicht ganz anders als Sie.

BEISPIEL. Vor einiger Zeit schrieb mir mein Verhandlungspartner: „Sicherlich hatten Sie bisher noch keine Zeit, mir die folgenden Informationen zuzusenden.“ Passiv aggressiv oder nur eine freundliche Erinnerung? Es kommt, mal wieder, auf den Empfängerhorizont an. Ich persönlich fühlte mich in dieser Situation angegriffen. Das „sicherlich“ klang mir zu oberlehrerhaft.

Wichtig ist, wie wir selber mit Aussagen umgehen, die wir als (vermeintlich) aggressiv wahrnehmen. Schweigen, weglächeln oder zum Gegenangriff übergehen? Hier eine richtige Antwort zu geben, ist nicht möglich. Alles gefallen lassen sollte man sich nicht. Vielleicht mit der vom Harvard-Konzept⁸ vermittelten „Judo-Methode“ den scharfen Worten ausweichen und gerade nicht den offenen Zweikampf suchen, sondern vielmehr versuchen, die Position des anderen zu verstehen?

Das erwähnte Harvard-Konzept hat daneben einen weiteren wichtigen Aspekt: die Trennung von Mensch und Interesse. Bedeutet: Selbst dann, wenn mir der Verhandlungspartner grundunsympathisch ist, muss ich diesen Aspekt für mich ausblenden und das hinter ihm stehende Verhandlungsinteresse (und auch nur dieses) bewerten und mich hiermit auseinandersetzen. Und dann sollte eigentlich für Aggressionen kein Raum mehr sein, da man nun in der Sache verhandelt.

Sicherlich ist es nicht unangebracht, auf den (wenn auch nur gefühlt) scharfen Ton in der Verhandlung zu reagieren. Und wer sich nicht sicher ist, ob der Angriff nur subjektiv gefühlt oder tatsächlich vorliegt, kann dies ja auch durchaus einmal mit einer Ich-Botschaft artikulieren („Ich fühle mich hier angegriffen.“)

Da das Harvard-Konzept sicherlich das bekannteste Verhandlungskonzept ist, finden Sie über den folgenden QR-Code einige Informationen dazu:



AUDIO:

Einige Informationen zum Harvard-Konzept

Mit Drohung und Kritik umgehen

Eine weitere Steigerungsform der verschärften Aussage ist die Drohung. Sie sollte sehr sorgfältig eingesetzt werden. Warum? Man hat nur einen Schuss frei, man kann nur einmal drohen und muss dann in der Konsequenz diese Drohung auch umsetzen. Ansonsten wird man unglaublich und spätestens bei der nächsten ausgesprochenen Drohung wirkt man lächerlich. Wenn umgekehrt Ihr Verhandlungspartner ständig droht, können Sie sich mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit entspannt zurücklehnen, er blufft ja eh nur.

Zu Beginn hatte ich in diesem Buch kurz angedeutet, dass „No Deal“ auch immer eine Option ist, wie die Verhandlung beendet werden kann. Behalten Sie diese Option im Hinterkopf, aber setzen Sie diese sehr sparsam ein. Auch hier ist nicht mehr als ein Schuss frei.

Kritik kann positiv wie negativ gemeint sein. In der Umgangssprache wird der Begriff „Kritik“ aber meist nur mit negativen Aussagen in Zusammenhang gebracht. Insofern kann man nur dazu raten, Kritik in der Kommunikation behutsam und wohlbedacht einzusetzen und insbesondere die Form der destruktiven Kritik zu vermeiden. Sätze wie „Ihre Vorschläge taugen nichts!“, „Immer kommen Sie mit absurden Vorschlägen!“ bringen die Verhandlung nicht weiter und führen nur zu einer weiteren Eskalation. Auch Fragen, auf die Sie keine Antwort erwarten („Warum kommen von Ihnen immer nur solche illusorischen Vorschläge?“) sind zu vermeiden.

An dieser Stelle kann schon auf die weiter hinten noch zu beschreibende Technik „Vom Du zum Ich“ verwiesen werden. Kritik provoziert nur weitere Kritik. Dann doch lieber mit einer Ich-Botschaft auf die (vermeintlichen) Missstände aufmerksam machen. Und vergessen Sie bitte das Loben nicht. Es ist doch nicht alles schlecht, was Ihr Verhandlungspartner sagt, oder? Und umgekehrt bedeutet dies, dass Sie negative Kritik, die man an Ihnen und Ihren Forderungen übt, offen ansprechen und den Verhandlungspartner wieder auf den Pfad der konstruktiven Verhandlung zurückführen sollten. Wobei Kritik an der Person niemals stattfinden sollte. Denken Sie an das Harvard-Konzept und trennen Sie Personen von Interessen.

ÜBUNG. „Umformulieren“

Formulieren Sie die folgenden Sätze so um, dass aus der Frage eine Aussage wird:

- a) Was können Sie denn noch am Preis machen?
- b) Ist der Preis einschließlich Transport und Versicherung?

- c) Bis wann können Sie mir denn die Ware liefern?
- d) Gibt es eine Möglichkeit, dass ich die Produkte wieder umtausche, wenn ich zu Hause feststelle, dass Sie dort für den angedachten Einsatz nicht geeignet sind?
- e) Wer aus Ihrem Hause wird unser Unternehmen denn nach dem Vertragsabschluss als Ansprechpartner betreuen?

Die Lösung finden Sie auch zu dieser Übung hinten im Buch.

Mut zum „Nein“ haben

In Verhandlungen hätten wir wenig Chancen, wenn wir zum Ja-Sager würden. Manchmal muss es halt ein „Nein“ sein. Wobei es kein willkürlich hinausgerufenes „Nein!“ sein sollte, denn der Nein-Sager ist ähnlich sinnvoll wie der Ja-Sager. Es braucht also ein planvolles und sehr sorgsam eingesetztes „Nein“.

Was heißt das? Im Rahmen einer guten Vorbereitung der Verhandlung sollten die individuellen Grenzen des Verhandlungsrahmens klar gesteckt und idealerweise schriftlich fixiert sein. Reiner Starrsinn und ein Beharren auf dem einmal festgelegten Rahmen allein aus Prinzip hilft nicht immer weiter, soll die Verhandlung dynamisch sein und am Ende zum Ziel führen. Anders gesagt: Ich kann jederzeit die vorab festgelegten Ziele und Grenzen über- bzw. unterschreiten, wenn und solange ich diese Abweichung mir selbst oder im beruflichen Kontext meinem Chef plausibel erklären kann.

Auch hier wird also die Frage nach dem „Warum?“ erneut relevant – nur muss sie diesmal von Ihnen beantwortet werden. Warum zahle ich jetzt doch 2.000 Euro Kaltmiete für meine neue Wohnung, obwohl ich eigentlich nur 1.000 Euro eingeplant hatte? Hier zum Beispiel, weil die Wohnung nur fünf Minuten vom Arbeitsplatz entfernt ist und ich jeden Tag eine Stunde mehr Freizeit durch kurze Anfahrtswege habe. Oder die Wohnung ist besonders energetisch saniert. Was auch immer es ist, ich muss die Grenze kennen und mir sehr wohl überlegen, ob ich sie überschreite.

Kommen wir also nun in die Situation, dass wir zu einem einzelnen Vorschlag, vielleicht aber auch zum gesamten Vertrag „Nein“ sagen müssen, so sollte dieses „Nein“ auch in einer Form kommuniziert werden, die auf Verständnis des Verhandlungspartners stößt und Raum für alternative Vorschläge und – generell - eine weitere Zusammenarbeit lässt. Jedes „Nein“ ist erst einmal ein Schlag ins Gesicht des Verhandlungspartners und eine Zurückweisung seiner Position. Und mit Zurück-

weisungen kann nicht jeder gleich gut umgehen, insbesondere, wenn eine Person schon eine längere Vorgeschichte hat und eine Kette von Zurückweisungen erleiden musste. Ein „Nein“ verschließt Türen; halten Sie diese aber bitte unbedingt offen.

Das INGA-Prinzip anwenden

Um eine weitere Zukunft mit dem Verhandlungspartner zu ermöglichen, sollte statt eines bloßen „Nein“ das INGA-Prinzip angewandt werden:

- ▶ „I“: Nach diesem Prinzip wird zunächst einmal für die Position bzw. Forderung des Verhandlungspartners Interesse („I“) gezeigt. Gemeint ist hier ehrliches und nicht geheucheltes Interesse, das auch durchaus in Verständnis münden kann. Ein möglicher Satz könnte hier lauten: „Ich verstehe Ihre Forderung nach zehn Prozent Preiserhöhung.“
- ▶ „N“: In einem zweiten Schritt wird dann das entscheidende „Nein“ („N“) ausgesprochen – in bestimmter Weise, ohne dabei aber unfreundlich oder gar verletzend zu werden. Entschuldigen Sie sich hier nicht zusätzlich, sondern setzen Sie ein klares Statement: „Leider können wir dieser Forderung aber nicht nachkommen.“
- ▶ „G“: Der weitere Schritt ist dann essenziell für die weitere Zusammenarbeit, da Sie dem Verhandlungspartner nun den Grund („G“) für Ihr „Nein“ erläutern müssen. Dieser Grund muss der Wahrheit entsprechen und für Ihr Gegenüber nachvollziehbar sein: „Wir haben dieses Jahr von unserem Vorstand ein Budget gesetzt bekommen, das eine Erhöhung um zehn Prozent nicht erlaubt.“
- ▶ „A“: Im letzten Schritt bieten Sie dem Verhandlungspartner dann noch eine Alternative („A“) zu seiner Forderung an. Diese sollte realistisch und erfüllbar sein: „Nächstes Jahr gibt es einen neuen Budgetprozess, da können wir dann über Preiserhöhungen diskutieren.“

Auch wenn dies manchmal nur ein Vertrösten in die Zukunft ist, beide Seiten können bei Einsatz dieses Prinzips gesichtswahrend die Verhandlungsbühne verlassen und erhalten sich die Chance auf Zusammenarbeit.

Rückzieher erklären

Manchmal gibt es auch Situationen, in denen Sie selber dem Verhandlungspartner einen Vorschlag unterbreitet haben, den Sie dann aber im nächsten Atemzug wieder zurücknehmen müssen. Vielleicht weil Sie sich verrechnet oder einen bestimmten Aspekt nicht oder nicht ausreichend bedacht haben.

In manchen Situationen kündige ich solche potenziellen Rückzieher schon einmal mit den Worten „Ich muss mal laut nachdenken ...“ an, nur um dann am Ende ein „Nein, das geht nicht/ macht keinen Sinn“ anschließen zu lassen. Hierdurch ist mein

Gegenüber vorgewarnt und sieht mich gar nicht erst als wankelmütig an, vielmehr lasse ich ihn live an meinen Überlegungen teilhaben und vielleicht fühlt er sich sogar zu einem gemeinsamen Brainstorming eingeladen. Fällt mir erst während des Denkprozesses auf, dass ich gerade in die gedanklich falsche Richtung gehe, kann ich dies auch entsprechend kommunizieren: „Nein, da habe ich jetzt gerade einen Denkfehler gemacht, das muss ich noch mal zurücknehmen.“

Damit Sie nicht den Eindruck eines heillos verwirrten Denkers abgeben, sollte ein Rückzieher die Ausnahme statt die Regel sein. Nutzen Sie das Instrument zu häufig, besteht Gefahr, dass Sie an Glaubwürdigkeit verlieren. Und dann ist es manchmal besser, einfach zu schweigen und um eine kleine Denkpause zu bitten.

REFLEXION. Es gibt in Ihrem Leben sicherlich Situationen, in denen Sie häufig „Nein“ sagen müssen. Entwickeln Sie für sich – entsprechend dem INGA-Prinzip – eine konstruktive Alternative zum bloßen Nein, die Sie immer wieder nutzen können. Versuchen Sie, vor einzelnen Verhandlungen zu antizipieren, wo Sie ein klares „Nein“ aussprechen müssen, und binden Sie dies in eine konstruktive Formulierung ein.

Wie Sie überzeugen

Im vorherigen Kapitel haben Sie gesehen, dass ein „Nein“ alleine nicht hilft, sondern von Begründungen und Alternativen begleitet sein sollte.

Nicht selten erlebe ich Verhandlungssituationen, in denen ich einen Vorschlag unterbreite, der, zumindest aus meiner Sicht, fantastisch und geradezu revolutionär ist. Und auf der anderen Seite des Verhandlungstisches sehe ich nur Abwehr statt Begeisterungstürme.

Mal unterstellt, dass mein Vorschlag auch objektiv sinnvoll und gut war, warum komme ich nicht immer durch? Unterstellt, dass ein wirkliches Verhandlungsinteresse besteht, kann die dann gespürte Abneigung auch einfach nur Angst vor Veränderungen und Neuem bedeuten. Schon die alten Römer bezeichneten neue Sachen als „res novae“ und hatten hierfür gleichzeitig auch eine weitere Übersetzung: „Umsturz“ und „Revolution“, also Angst vor dem Neuen und Verharren in alten Mustern. Zutiefst menschlich und schon seit Jahrhunderten bewährt.

Angst kann sich aus vielen Quellen speisen und in der Person des jeweiligen Verhandlers angelegt sein, aber auch durch die Struktur seines Unternehmens, in dem notorisch ein „Klima der Angst“ herrscht, geprägt werden. Was immer es ist, versuchen Sie es durch geschickte Fragetechnik zu ergründen. Das geht nicht immer in größerer Verhandlungsrunde, manchmal braucht es hierfür das Vieraugengespräch in einer Verhandlungspause beim Kaffee. Und glauben Sie mir bitte, bei solchen Gesprächen tun sich manchmal innerbetriebliche und menschliche Abgründe auf, die Sie zwar nicht für den Verhandlungspartner lösen müssen, die Ihnen aber helfen, seine Abwehrhaltung zu verstehen.

Auch wenn nicht immer ein Angsthasen mit am Verhandlungstisch sitzt: Versuchen Sie, Ihrem Gegenüber die Angst zu nehmen, ihn argumentativ zu überzeugen und insbesondere die Frage nach dem „Warum“ für ihn zu beantworten – auch wenn er selbst diese Frage gar nicht laut gestellt hat, in seinem Kopf schwirrt sie bestimmt herum.

Maßvoll und strukturiert argumentieren

Seien Sie aber maßvoll und überzeugen Sie Ihren Verhandlungspartner nicht zu sehr. Manchmal braucht es nicht mehr als ein sehr gutes Argument; drei wichtige und starke Argumente sollten in Ihrer Verhandlung für einen einzelnen Verhandlungspunkt genügen. Argument vier und fünf sind bestimmt schon nicht mehr so überzeugend, und über den Rest müssen wir gar nicht mehr reden. Dann müssen Sie schweigen, um sich und Ihre Argumentation nicht ad absurdum zu führen und Flanken zu öffnen, die dann gegen Sie verwendet werden können.

Wie Sie am Ende Ihre Argumentation aufbauen, hängt auch ein wenig davon ab, wie Sie Ihre Kommunikation führen und welchem Kommunikationsmodell Sie folgen. Die wohl bekanntesten Modelle sind einerseits das von der Kommunikationsberaterin Barbara Minto entwickelte Minto-Prinzip, das auf pyramidaler Kommunikation aufbaut.⁹ Hiernach wird zunächst ein zentrales Argument aufgebracht und alle weiteren Argumente und Aussagen ordnen sich dann – wie eine Pyramide – der Aussage an der Spitze unter. Man spricht hier auch von Argumentationsketten (wobei diese eben nicht zu lang sein dürfen).

Dem gegenüber steht, sozusagen als umgedrehte Pyramide, das sogenannte Trichtermodell, bei dem zunächst erklärt und beschrieben wird, bevor es dann zugespitzt auf eine Schlussfolgerung oder eben das Hauptargument zuläuft.

Die Wissenschaft streitet sich hier, welches Modell das bessere sei. Ich würde Ihnen empfehlen, situationsbedingt beide Modelle im Kopf zu haben und sich auf Ihren

Verhandlungspartner einzulassen. Ist er eher empfänglich für ein starkes Statement, das Sie dann noch einmal untermauern, oder sollte er langsam und argumentativ zum Statement geführt werden?

Einwände antizipieren

Wie immer Sie auch argumentieren, antizipieren Sie die Einwände des Gegenübers, was man in der Regel schon im Rahmen einer guten Vorbereitung machen kann. Die Mehrheit der Einwände – ich würde nach Pareto-Prinzip behaupten, es sind 80 % – sind Ihnen doch in aller Regel bekannt. Also nehmen Sie ihm den Wind aus den Segeln und erklären Sie Ihre Position. Nehmen Sie die Angst („Was kann denn im schlimmsten aller Fälle passieren, wenn wir die Regelung wie von mir vorgeschlagen treffen?“).

Wenn Ihr Verhandlungspartner gar nicht zu überzeugen ist (immer unterstellt, dass Ihre Idee auch wirklich gut ist!), bauen Sie ihm Brücken: „Wir können die Regelung ja einmal versuchsweise für eine Laufzeit von sechs Monaten vereinbaren“ oder „Wenn diese Regelung nicht funktioniert, setzen wir uns spätestens in sechs Monaten zusammen und werden eine Regelung finden, die dann zur Zufriedenheit beider Parteien den Sachverhalt anders regelt.“

Vielleicht hat Ihr Verhandlungspartner selbst auch gar keine Angst, sondern scheut nur den Aufwand, die neue Idee in seiner Organisation seinem Chef oder anderen verantwortlichen Stellen zu erklären. Er muss raus aus seiner Komfortzone. In diesem Fall können Sie anbieten, gemeinsam mit ihm die entsprechenden internen Stellen zu überzeugen oder ihm ein paar Argumente schriftlich zur Weitergabe an die entsprechenden Personen zu formulieren. Manchmal hilft es aber auch, siehe weiter unten, sich zum gemeinsamen „Wir“ zu verbünden und den Chef als wahren Verhinderer des guten Ergebnisses als Dritten der Verhandlung zu werten. „Wir“ werden nun gemeinsam den Chef von „unserem“ gemeinsamen Vorschlag überzeugen.

Und dann gibt es auch den Verhandler, der nur als Vertreter einspringt und überhaupt kein Interesse am erfolgreichen Fortgang der Verhandlung hat. Er spielt nur auf Zeit, bis der nette Kollege aus dem Urlaub zurück ist und sich der Sache wieder annimmt. Wenn Sie dies verstanden haben, hilft in der Regel nur ein Warten auf die Rückkehr des Kollegen oder ein direkter Austausch des Verhandlers.

Fairerweise muss man zugestehen, dass jedes Überzeugen auch seine Grenzen hat. Es gibt Menschen, die ihre eigenen Ideen für „alternativlos“ halten. Ob aus einem

gewissen Machtgefühl, Ignoranz oder gar Dummheit heraus, Sie kommen dann nicht weiter. Verhandlungspause, Austausch der verhandelnden Personen oder im schlimmsten Fall ein Abbruch der Verhandlung können hier die Folge sein.

Den provokativen Ansatz wählen

Eine ganz andere Stoßrichtung hat der provokative Ansatz, der sich aus der Provokativen Therapie von Frank Farelly¹⁰ entwickelt hat. Ursprünglich für die Behandlung in der Psychiatrie entwickelt, versucht man hier, sein Gegenüber „provokativ“ herauszufordern und aus seiner Ecke herauszulocken. Man versucht zu verstehen, wo der Verhandlungspartner gedanklich „hängt“, wo er über das sprichwörtliche Stöckchen nicht springen kann. Diese Situation wird dann karikiert – ohne verletzend zu wirken –, bis das Gegenüber selbst darüber lachen und sich im Idealfall dann mit der Sichtweise des anderen Verhandlungspartners anfreunden kann.

Einem Verhandlungspartner, dem ein Zahlungsziel von 14 Tagen zu lange ist (weil man das vielleicht auch noch nie gemacht hat), könnte man entgegenhalten: „Klar, in den 14 Tagen haue ich mit meinem gesamten Vermögen auf die Bermudas ab, die Ware nehme ich natürlich mit, und dann werden Sie Insolvenz anmelden müssen und für immer verarmen.“ Mein Verhandlungspartner wird idealerweise schmunzeln und sehen, dass seine Sorgen vielleicht ein wenig übertrieben sind und er sich mit seiner Angst und der Nichteinräumung von Zahlungszielen eher selbst schadet (da weniger Kunden), als dass er den echten Ängsten Tribut zollt.

Brücken bauen

Es gibt aber auch Situationen, da müssen Sie Ihren Verhandlungspartner gar nicht (mehr) überzeugen. Inhaltlich hat er Ihre Position verstanden und würde ihr auch gerne folgen, wenn er sich nicht vorher argumentativ um Kopf und Kragen geredet hätte. Wer zuvor beharrlich über eine längere Zeitschiene hinweg behauptet hat, dass die Wand schwarz ist, wird jetzt, nachdem Sie alle Argumente platziert haben, in den seltensten Fällen freudestrahlend aufspringen und rufen: „Jetzt habe ich es, die Wand ist tatsächlich weiß!“

Sicherlich gibt es vereinzelt Personen, die derart souverän reagieren, dass sie ihre Denkfehler erkennen und dies auch der Gegenseite kommunizieren. Die Mehrheit wird damit aber so ihre lieben Probleme haben. Und: Erfahrungsgemäß haben Personen umso größere Probleme mit einem Zurückrudern, je lautstärker sie zuvor ihre Meinung verkündet haben.

Gesichtsverlust vor dem Verhandlungspartner und vielleicht sogar innerhalb des Verhandlungsteams oder vor dem Chef, dem man im Nachgang von der spontanen Wendung der Verhandlung berichten muss – diese Aspekte sprechen oft gegen ein Einlenken und die Kommunikation des eigenen Denkfehlers. Bildlich gesprochen muss man in diesen Situationen festhalten: Mitten hinein in die Sackgasse und eigentlich kein Weg zurück. In einer Zweierverhandlung kann dies manchmal noch gut gelingen, doch je mehr Personen involviert sind, desto höher wird die Hemmschwelle oder Schamgrenze, die dann ein Eingestehen der falschen Argumentation nicht mehr zulässt. Auch wenn ich hier keine empirischen Untersuchungen ange stellt habe, so würde ich doch rein subjektiv behaupten, dass tendenziell eher Männer als Frauen mit dem Eingestehen von Fehlern zu kämpfen haben. Also die „roten“ Männer, wenn Sie sich an unsere Persönlichkeitstypen erinnern.

Sollten Sie feststellen, dass Ihr Verhandlungspartner sich in ein argumentatives Gelage verstrickt hat, versuchen Sie, aus dem Gegeneinander ein „Wir“ zu machen. Bereiten Sie dem anderen die berühmte goldene Brücke – ehrlich und offen und ohne Häme. Also nicht: „Na, wie wollen Sie das jetzt argumentativ erklären? Aber ich biete Ihnen mal die folgende Lösung an“, sondern „Ich verstehe Ihren Punkt, vielleicht könnten Sie sich aber auch vorstellen, dass wir es diesmal ganz anders lösen? Das wäre doch für beide Seiten von Vorteil.“

Wer hier noch nicht alle Argumente „verschossen“ hat (Merke: Im ersten Schritt nicht gleich alle Argumente bringen), kann nun ein weiteres und neues Argument bringen, das dem Gegenüber einleuchtend erscheint und von dem er – gesichtswahrend für sich – sagen kann: „Ja, das macht Sinn, so können wir (!) das machen.“ Manchmal kann es auch helfen, einfach eine kurze Denkpause anzubieten. Man vertagt dann das Thema auf einen späteren Zeitpunkt.

TIPP. Selbst aus einer Sackgasse herausfinden

Was aber, wenn Sie sich argumentativ in eine Sackgasse gebracht haben und Ihnen niemand eine goldene Brücke anbietet? Aus meiner Erfahrung heraus ist hier Ehrlichkeit in der Kommunikation der beste Weg. „Da habe ich mich wohl geirrt. Sie haben recht, man kann das auch so betrachten.“ Machen wir nicht alle mal Fehler? Ist es denn wirklich so schlimm, hier einmal zuzugestehen, dass man sich geirrt hat? Aus meiner Sicht nicht. Sie sollten nur immer vermeiden, zu tief in Sackgasse zu gehen, d. h. seien Sie in der vorhergehenden Argumentation nicht zu vehement. Je weniger verbohrt Sie am Anfang sind, desto leichter kommen Sie wieder aus der Situation heraus. Nehmen Sie einfach den Druck aus Ihrer Argumentation, bleiben Sie selbst-

kritisch und vor allem offen für die Argumente des Verhandlungspartners. Auch wenn Sie ihn und seine Argumentation für absolut dumm und falsch halten, vielleicht ist ja doch ein Funke Wahrheit drin. Weniger Druck in Ihrer Argumentation ist hier mehr.

ÜBUNG. „Der provokative Ansatz“

Sie haben mit Ihrer Abteilungsleiterin Frau Wichtig schon seit geraumer Zeit erfolglos darüber verhandelt, ob Sie Ihre Arbeit nicht zum überwiegenden Teil von zu Hause aus erledigen können. Technisch und inhaltlich wäre dies möglich. Dennoch weigert sich Frau Wichtig, Ihnen diesen Wunsch zu erfüllen. Versuchen Sie ihre Blockadehaltung zu diesem Thema mit dem provokativen Ansatz aufzuheben.

Einen Vorschlag zur Lösung finden Sie hinten im Buch.

Wie Sie mit Druck umgehen

An einigen Stellen in diesem Buch haben wir schon festgestellt, dass man sich nicht unter Druck setzen lassen soll. Das ist manchmal leichter gesagt als getan. Lassen Sie uns daher noch einen kurzen Blick auf den richtigen Umgang mit Druck werfen.

Sicherlich lässt sich Druck nicht immer vermeiden, und manchmal setzt unser Verhandlungspartner dieses Verhandlungsmittel auch nicht bewusst ein und ist selbst nur Opfer der Umstände, weil er zum Beispiel selber von seinem Hauptabnehmer Druck bekommen hat, Produkte bis zu einem bestimmten Datum zu liefern und diesen Druck nun an die Subunternehmer oder Lieferanten weitergibt.

In anderen Fällen aber wird Druck auch sehr gezielt eingesetzt und sogar als eine eigene Verkaufstechnik von einigen Trainern angeboten. Man kann diese Technik nun als unseriös abtun oder sie gut finden, in jedem Fall müssen Sie sich damit auseinandersetzen.

„Ich kann nur unter Druck arbeiten“ – vielleicht haben Sie im Kollegen- oder Bekanntenkreis auch Menschen, die so durch die Welt gehen. Klar, diese Menschen sind sicherlich sehr effektiv in ihrer Arbeitsweise. Aber sind die Ergebnisse dann auch

wirklich gut? Oder könnte es nicht auch sein, dass derjenige, der unter Druck entscheiden muss, am Ende seine Entscheidung auch wieder bereut? Wer sich wirklich ausführlich und lange mit einem Thema auseinandergesetzt und die Verhandlung akribisch vorbereitet hat, der kann sicherlich unter Druck eine Entscheidung treffen. Er kennt oder erahnt alle Gegenargumente und Einwände seines Verhandlungspartners, er hat absolute Markttransparenz, die Verhandlung ist für ihn dann nur noch der finale Schlussstrich. Aber wenn die Zeit zur Vorbereitung fehlt oder neue Aspekte in die Verhandlung einfließen, die man vorher noch nicht kannte oder bedacht hat? Dann ist Druckaufbau des Verhandlungspartners geradezu fatal für den weiteren Gang Ihrer Verhandlung.

„Mir ist es unangenehm, dass ich mich nicht sofort entscheide. Vielleicht denkt mein Gegenüber, dass ich mir den Gegenstand, über den wir hier verhandeln, gar nicht leisten kann.“ Ich selbst habe als junger Mensch oft so gedacht. Manchmal wollte ich auch souverän und entscheidungsfreudig gegenüber meinem deutlich älteren Verhandlungspartner wirken. Aber das sind Jugendsünden, heute wehre ich den Druck ab oder, anders formuliert, lasse den Druck wieder aus der Verhandlung heraus.

Wie mache ich das am besten? Zunächst einmal rechne ich immer damit, dass die andere Seite Druck aufbaut. Ich gehe also mit dem ganz klaren Vorsatz in eine Verhandlung, dass ich heute noch keinen Vertrag abschließen, dass ich nur über das Angebot spreche. Falls ich ahne, dass ich doch einmal schwach werde, z. B. weil ich einen Gegenstand unbedingt kaufen möchte und daher die Rationalität in meinen Entscheidungen verlieren könnte, nehme ich eine weitere Person zur Verhandlung mit, die mich notfalls einbremsen kann.

Wenn dann sozusagen die erste Druckwelle kommt, muss diese, um im Bild zu bleiben, sogleich gebrochen werden. „Warum muss ich mich jetzt sofort entscheiden?“ könnte eine Frage als Antwort auf die Aufforderung zum sofortigen Abschluss eines Vertrages sein. Hören Sie dann genau auf die Antwort. Manchmal sind es nur fadenscheinige Ausflüchte, manchmal wird künstliche Verknappung hergestellt. „Wir haben nur noch dieses eine Exemplar. Das haben sich schon viele Leute in den letzten Tagen angeschaut. Wenn weg, dann weg. Und da kommt dann auch nichts mehr nach.“ Ah ja, seltsam nur, dass die anderen Interessenten noch nicht gekauft haben. Und ich gehe jede Wette ein, dass der Gegenstand Ihrer Begierde auch am nächsten Tag noch vorrätig ist – insbesondere dann, wenn Sie knapp vor Geschäftsschluss verhandeln. Dann sind Sie vielleicht der letzte Kunde und können über Nacht noch einmal nachdenken, wie wichtig Ihnen dieser Vertrag nun wirklich ist und am nächsten Morgen als erster Kunde wieder die Verhandlungsfläche betreten.

Dass der Verhandlungspartner nebenbei seine Glaubwürdigkeit verliert, wenn er Ihnen Fristen setzt oder eine Verknappung der Ware vorgibt, am Ende aller Tage aber ausreichend Bestand vorhanden ist und er mit Ihnen nach Fristablauf weiterverhandelt, sollte jedem einleuchten. Also setzen Sie selbst das Druckmittel auch nur sehr selektiv ein; die Gefahr, als unseriöser Verhandler wahrgenommen zu werden, ist nicht zu unterschätzen.

Formulieren Sie auch klar und deutlich, dass Sie sich in der konkreten Verhandlungssituation nicht unter Druck setzen lassen:

- ▶ „Vielen Dank, ich werde mich bis morgen entscheiden.“
- ▶ „Das könnte aber zu spät sein.“
- ▶ „Das Risiko bin ich bereit einzugehen.“

Alternativ können Sie denjenigen Satz, mit dem Druck aufgebaut wird, auch einfach überhören und ignorieren oder maximal mit einem leichten Kopfnicken zur Kenntnis nehmen. Auch das wirkt sehr souverän.

REFLEXION. Können Sie mit Druck in Verhandlungen gut umgehen? Halten Sie diesem stand oder knicken Sie schnell ein? Falls Sie eher einknicken: Entwerfen Sie für sich eine Strategie, wie Sie künftig mit Druck umgehen wollen. Formulieren Sie dabei auch zwei bis drei Sätze, die Sie demjenigen, der Druck auf Sie ausübt, standardmäßig entgegenhalten können.

Wie Sie spontan reagieren können

Fast schon eine eigene Wissenschaft für sich ist das Thema „Spontanität“. Hierzu gibt es eigene Seminare und Workshops mit Titeln wie „Spontan in zwei Tagen, wir zeigen wie es geht“ oder „Nie wieder sprachlos in acht Stunden“. Ich würde es gerne in noch kürzerer Zeit mit Ihnen versuchen.

Kennen Sie auch die Situation, in der Sie sich auf dem Heimweg einer Verhandlung ärgern, dass Ihnen nicht doch eine noch bessere (oder überhaupt) eine Antwort eingefallen ist und nun, nach längerem Nachdenken, die Argumente aus Ihnen nur so heraussprudeln?

Sicherlich, Spontanität kann man üben und Kurse besuchen. Aber der ganz einfache Tipp für Ihre Verhandlung lautet: Verbannen Sie die Spontanität! Lassen Sie einfach keine Spontanität mehr zu.

„Spontan“ bedeutet, dass eine bestimmte Situation oder ein Impuls plötzlich und unerwartet auf uns zukommt. Natürlich kann immer irgendetwas auf uns zukommen, mit dem wir nicht rechnen, aber bei einer Verhandlung? Eher doch nicht!

Als Anwalt lege ich meinen neuen Mandanten zu Beginn der Zusammenarbeit immer eine Mandatsvereinbarung zusammen mit einem Kostenvoranschlag oder einer Übersicht meines Honorarsatzes vor. Nicht selten kommt die Frage: „Können Sie am Preis noch etwas machen?“ Was sollte man dann machen? Sich am Ende lang und breit dafür entschuldigen, dass man für gute Leistung auch gutes Geld fordert? Im Einzelnen erklären, wie sich der Preis zusammensetzt, und vielleicht auf Produkte oder Dienstleistungen der Konkurrenz verweisen? Kann man so machen, es macht aber wieder nur angreifbar, da es für jedes Argument vielleicht auch wieder ein Gegenargument gibt.

Ich arbeite auf die Frage nach dem Preis gerne mit einem absolut erstaunten Ausdruck, fast schon aufgerissenen Augen, und frage mein Gegenüber: „Was, wollen Sie noch mehr bezahlen?“ Die meisten Menschen sind dann erst einmal kurzzeitig verwirrt. Und ich bin wieder Herr der Lage.

Manchmal bleiben Verhandlungen nicht auf einer reinen Sachebene, sondern verlagern sich auf eine persönliche Ebene, bei der es auch gerne mal beleidigend werden kann. Auch hier kann man mit guten Sprüchen antworten, wenn man sich schon im Vorfeld seiner Schwächen oder möglicher Angriffspunkte bewusst ist: Ich zum Beispiel stehe schon seit jeher mit Excel auf Kriegsfuß. Wenn mich dann Verhandler bitten, an einer bestimmten Stelle eines Excel-Sheets etwas einzufügen oder eine neue Summenliste zu erstellen, antworte ich schon fast standardmäßig: „Sie wissen doch, Juristen und Excel. Und ich bin ein besonders schwieriger Fall.“ Sie können durchaus hier und in ähnlichen Situationen andere Antworten benutzen, wichtig ist nur, dass Sie eine Antwort vorbereitet haben. Und da liegt auch schon die Lösung zur Spontanität: Vorbereitung.

Gehen Sie doch mal in Gedanken diejenigen Verhandlungen durch, die Sie schon einmal geführt haben, und diejenigen, die Sie typischerweise in Zukunft führen müssen. Ich behaupte, dass Ihnen mindestens 80 % der Gegenargumente Ihrer Verhandlungspartner nach einigem Nachdenken bekannt sein sollten. Meistens sind es sogar 100 %: „Der Preis ist zu hoch“, „Die Konkurrenz bietet dieses Gerät aber fast dreihundert Euro günstiger an“, „Ich kann Ihnen keinen Rabatt geben, wir haben

schon sehr fair kalkuliert“ ... Ich bin mir sicher, dass Ihnen noch viele weitere Standardsätze einfallen, die Sie entweder von Ihren Verhandlungspartnern immer wieder hören oder die Sie umgekehrt in Verhandlungen auch immer wieder anbringen.

Sicherlich gibt es Situationen und Statements, mit denen man nicht gerechnet hat, aber selbst dafür können Sie sich einen universellen Antwortsatz überlegen („Das erstaunt mich jetzt zu hören, das muss ich mal mit dem Kollegen abklären, ob wir so weit gehen können.“). Bei wichtigen Verhandlungen sollten Sie sich also ausreichend Vorbereitungszeit nehmen und überlegen, wie die andere Seite auf Ihre Punkte eingehen könnte. Formulieren Sie sich dafür Gegenargumente oder einfach nur eine pfiifige Antwort. Wirkt auf den Verhandlungspartner spontan, ist aber Teil Ihrer Verhandlungsstrategie.

Und bei wirklich wichtigen Verhandlungen spricht nichts dagegen, die Verhandlung vorher mit einem Freund oder Kollegen – je nach Situation – zu üben und verschiedene Verhandlungs- und Antwortszenarien durchzuspielen. Aus Improtheater wird so klassisches Rollenspiel.

REFLEXION. Steht bei Ihnen in Kürze eine Verhandlung an? Müssen Sie mit Kritik an Ihrem Angebot rechnen? Ist mit Einwänden zu rechnen? Notieren Sie sich diese möglichen Punkte, fragen Sie Kollegen oder Freunde nach potenziellen Einwänden, sodass Sie eine größtmögliche Vielfalt an Einwendungen zusammenstellen können.

Entwickeln Sie im Anschluss daran für jeden einzelnen Punkt eine Argumentation, die diese wieder entkräftet.

3

Toolbox für eine erfolgreiche Verhandlung

Im Laufe unseres Lebens haben wir unsere Kommunikationstechniken stets verfeinert. Vom „Ich will haben!“ des Kleinkindes zum „Könnte ich das bitte einmal bekommen, ich benötige es dringend für mein Projekt?“. Wir haben gelernt, Sprache differenziert, anlass- und personenbezogen einzusetzen, und den meisten von uns gelingt das auch ganz gut – manchen sogar in mehreren Fremdsprachen. Wenn es aber um Verhandlungen geht, sind wir oftmals förmlich sprachlos und verfallen wieder in den frühkindlichen „Ich will das aber haben!“-Modus.

In manchen Verhandlungen werden Sie auf eine Mauer treffen und sich in einer Sackgasse befinden. Wie Sie diese Mauer durchbrechen oder den Weg aus der Sackgasse finden, den Verhandlungspartner also geschickt und vor allem friedlich mit den Mitteln der Kommunikation doch noch in die von Ihnen gewünschte Bahn lenken können, werde ich Ihnen in diesem dritten Kapitel des Buches darstellen. Oftmals ist es auch wichtig, dass Sie den Einsatz einer bestimmten Technik bei Ihrem Gegenüber erst einmal erkennen, ihn sozusagen enttarnen, und dann entsprechend darauf reagieren können. Auch hierfür möchte ich Sie sensibilisieren.

Das Instrument der Kommunikation ist mächtig – geschickt und planvoll in der Verhandlung eingesetzt. Dabei möchte ich aber noch einmal deutlich betonen, dass Sie nicht alle Werkzeuge für sich selbst unkritisch übernehmen sollten. Was passt zu Ihnen? Was können Sie vielleicht schon sehr gut und wenden es seit Jahren erfolgreich an? Und wo fehlt Ihnen noch Praxis? Schauen Sie einfach mal in den nachfolgenden Werkzeugkasten!

Tools, um eine gemeinsame Verhandlungsgrundlage zu schaffen

Tool 1: Die Situation in die Welt des anderen übersetzen

Viele von uns kennen noch das Teekesselchen-Spiel, bei dem ein Begriff mehrere Bedeutungen hat und es gilt, diese zu erraten. Bei mancher Verhandlung sieht es nicht anders aus. Nehmen wir nur mal den Begriff „Garantie“. Hierunter versteht jeder etwas anderes. Für den Vertriebler ist die Garantie das Lockmittel schlechthin. Verbraucher setzen Garantie immer gerne mit der gesetzlichen Gewährleistung gleich. Die korrekte Beschreibung wäre übrigens: freiwillige Selbstverpflichtung des Herstellers oder Händlers, die über die gesetzlichen Verpflichtungen aus dem (Kauf-)Vertrag hinausgeht. Oder ein anderes Beispiel: Lebhaft in Erinnerung bleibt

mir auch der Aushang in einem Supermarkt, dass Produkte nur in haushaltsüblichen Mengen verkauft werden. Für einen Whisky der Marke „Jack Daniels“ waren hier sechs Flaschen angegeben, Milch in Tüten waren auf 36 Pakete beschränkt. Sekt konnte man immerhin 24 Flaschen erwerben. Also zumindest mein Haushalt entspricht damit nicht mehr dem bundesdeutschen Durchschnitt.

Sie sehen, eine saubere Definition und klare Kommunikation sind essenziell für Verhandlungen. Dafür braucht es aber ein Bewusstsein, dass Begriffe bei unterschiedlichen Personen auch unterschiedlich definiert sind, und eine konkrete Nachfrage, die eventuelle unterschiedliche Verständnisse aufdeckt („Verstehen Sie Garantie auch als eine freiwillige Leistung neben der gesetzlichen Gewährleistung?“).

Immer wieder kommt es zu Situationen, in denen Verhandlungen vor dem Abbruch stehen. Da die Schuldfrage in einer Verhandlung stets vermieden werden soll, muss die Lösung im nach vorne gerichteten Blick zu finden sein. Lassen Sie uns also einmal nach den Mitteln und Wegen schauen, den sprichwörtlichen Knoten zu durchschlagen, wie zum Beispiel in der Situation, in der ich mich einmal befand:

BEISPIEL. Vor einem Jahr verhandelte ich für meinen Mandanten eine Finanzierung, in der die Gesellschafter ihre Anteile an der Gesellschaft verpfänden sollten. Dies ist im Rahmen von Unternehmensfinanzierungen nicht unüblich und wird von Banken sogar als absoluter Standard angesehen. Mein Mandant, nennen wir ihn die x-GmbH, hatte vier Gesellschafter. Einer dieser Gesellschafter war schon hochbetagt, ausgestattet mit einem Hörgerät und ansonsten dem Alter eines über 90-Jährigen angemessen agil.

In einer Sitzung erklärte ich den Gesellschaftern, dass die Banken die Verpfändung der Anteile verlangten. Der 90-Jährige reagierte darauf, nachdem ich laut genug gebrüllt und er sein Hörgerät wieder fein justiert hatte, sehr unwirsch mit einem „Nein“. Ich habe dann mehrere Minuten versucht, ihm die Struktur und die Wünsche der Banken zu erklären. Am Ende mündete es doch nur wieder in ein erneutes „Nein“.

Nun habe ich schon mehrfach in diesem Buch darauf hingewiesen, dass mit der richtigen Fragetechnik die Kommunikation wieder in Schwung gebracht werden kann. Also stellte ich die Frage nach dem „Warum“ für sein „Nein“. Darauf bekam ich leider auch keine zufriedenstellende Antwort, und mit der Rüstigkeit eines fast Hundertjährigen erklärte er mir, dass er das nicht

machen wolle, er empfinde das als Blödsinn und damit „basta“. Es ist schwer, gegen die Altersstarrheit zu argumentieren und die Verhandlung wieder in vernünftige Bahnen zu lenken.

Wenn die Fragetechniken nicht mehr weiterhelfen, dann seien Sie sich dessen bewusst, dass Kommunikation auf verschiedenen Ebenen stattfindet. Und zu diesen Ebenen gehört für mich auch die des Hintergrunds und der Persönlichkeit einschließlich der Lebenserfahrung meines Verhandlungspartners.

Fortsetzung BEISPIEL. Im Fall des rüstigen Rentners wusste ich, dass er im Laufe seines Lebens ein beträchtliches Immobilienvermögen zusammengekauft hatte, und mit diesem Hintergrundwissen konnte ich ihn packen: Ich erklärte ihm, dass die Bank bei einer Immobilienfinanzierung auch Sicherheiten braucht. Dem stimmte er zu und man sah, dass so langsam wieder Glanz in seine Augen kam. Ich näherte mich also mit meiner Frage einem Terrain, auf dem er sich wohlfühlte und das er verstand. Ich erklärte ihm weiterhin, dass die Bank ihm niemals ohne Sicherheiten Geld geliehen hätte, was er ebenfalls heftig nickend bejahte. Und dann sagte ich ihm auch noch, dass in der Vergangenheit sicherlich die eine oder andere Bank bei seinen Finanzierungen einmal die Anteile an den Gesellschaften verpfändet hatte, die seine Grundstücke hielten. Auch hier wieder heftiges Nicken.

Meine Übersetzungsarbeit war, dass ich versuchte, mein Thema und meinen Verhandlungspunkt in seine Welt zu übertragen: „Sehen Sie, so wie die Bank bei Ihrer Immobilienfinanzierung Sicherheiten über die Anteile benötigt, so braucht auch hier die Bank, die die x-GmbH finanziert, Sicherheiten und damit die Anteile am Unternehmen. Das ist doch so wie in Ihrer Welt der Immobilienfinanzierung.“

Und am zufriedenen Gesichtsausdruck sah ich, dass ich dem Gesellschafter seine Angst, sein Unverständnis oder auch seine Halsstarrigkeit (was die Motive waren, konnte ich nicht wirklich ergründen) genommen hatte. Einfach, indem ich den Sachverhalt in seine Welt übersetzt hatte.

Bei einer anderen Verhandlung erklärte ein Logistiker mir einmal, dass er zwar durchaus bereit sei, die zusätzlichen Kosten, die die Bank ihm abverlangte, zu zahlen, dass er dafür aber von Hamburg nach München mindestens 30 zusätzliche Lkws schicken müsste, um die Kosten wieder herauszubekommen. Das ist transpa-

rent und jedem wird klar, was die zusätzlichen Kosten, die die Bank forderte, für den Logistiker bedeuteten. Eine nackte Zahl allein reicht vielleicht nicht, doch zusammen mit Bildern und dann noch zusätzlich transportiert in die Welt des Verhandlungspartners hilft es dem Verständnis auf die Sprünge. Die Bank hätte das noch geschickt aufgreifen können und an anderer Stelle Kostenvorteile, wiederum gemessen in Lkw-Fahrten von München nach Hamburg, darstellen können. Aber das ist ein anderes Thema.

Grundlagen für die Übersetzungsarbeit recherchieren

Anhand meines Beispiels klingt eine solche Übersetzungsarbeit jetzt relativ einfach, notwendig ist aber auch hier eine ausreichende Vorbereitungszeit vor den Verhandlungen. Wenn Sie hier das Pareto-Prinzip anwenden und 80 % auf die Vorbereitung und 20 % auf die eigentliche Verhandlung verwenden, sind Sie für jede Verhandlung sehr gut gerüstet. Hand aufs Herz: Haben Sie jemals so viel Aufwand für die Vorbereitung betrieben? Und wäre das Verhandlungsergebnis vielleicht ein anderes geworden, wenn Sie mehr Zeit investiert hätten? Ich antworte einmal für Sie mit einem „Ja“. Vorbereitung ist Pflicht!

Sie müssen versuchen zu verstehen, mit welchem Background Ihr Verhandlungspartner kommt, was ihn interessiert, was ihn leitet und wie sein Unternehmen funktioniert. Und dann versuchen Sie, den vielleicht für ihn schwierigen und neuen Sachverhalt in seine Welt zu übersetzen. Ein nicht ganz einfaches Mittel, das ein wenig Aufwand erfordert, aber am Ende dazu führt, dass die Sackgasse wieder verlassen wird. Nutzen Sie dafür die Social-Media-Profile des Verhandlungspartners, seines Unternehmens und weitere Internetquellen, die Ihnen zur Verfügung stehen. Auch das persönliche Gespräch, z. B. der Smalltalk zu Beginn der Verhandlung oder in der Verhandlungspause, kann hier eine wahre Fundgrube sein, um den Verhandlungspartner und seine Motivation und Interessen besser zu verstehen.

Auch hier gilt: Wer fragt, der führt. Erzählen Sie gar nicht so viel von sich, versuchen Sie lieber, mehr vom Gegenüber zu erfahren. Nicht so einfach für diejenigen, die sich gerne selbst reden hören. Gute Gesprächsführer wissen am Ende alles über das Gegenüber und haben über sich selbst kaum etwas oder gar nichts preisgegeben.

Einen Dritten als Vermittler mitnehmen

Sicher haben auch Sie schon erlebt, dass sich zwei Personen sich unterhielten und Sie – vielleicht als stiller Beobachter und Zuhörer – dabei bemerkten, dass beide

zwar augenscheinlich dasselbe Problem thematisierten, in Wirklichkeit aber von zwei verschiedenen Dingen sprachen. Manchmal mache ich mir ehrlich gesagt einen Spaß daraus und höre amüsiert zu, wie zwei Personen sich immer mehr ins Gespräch hereinsteigern und nicht merken, dass sie komplett aneinander vorbeireden.

Bei allem Vergnügen ist es aber irgendwann Zeit, als neutraler Dritter dazwischenzugehen und den Sachverhalt aufzuklären. Das Ganze sollte dann nicht in oberlehrerhafter Art und Weise geschehen, aber man sollte schon, vielleicht mit einem Lächeln, fragen, ob es sein könne, dass hier von zwei verschiedenen Dingen gesprochen werde, dass Person A das eine und Person B das andere meint. In aller Regel reagieren die so wieder auf den Weg zurück Gebrachten erleichtert und dankbar. Aber es braucht manchmal diesen Impuls von außen, um die Kommunikation wieder in Schwung zu bringen.

Deshalb ist es auch immer sinnvoll, Verhandlungen nicht allein zu führen, sondern noch eine zweite Person mitzubringen, die eher abwartend und beobachtend die Verhandlungen verfolgt, aber im entscheidenden Moment eingreifen kann. Beachten Sie dabei aber immer, dass dieser Dritte (der ja eigentlich streng genommen kein Dritter ist, da er im Lager einer Partei steht) auch eine eigene Agenda bewusst oder unbewusst verfolgen kann. Aber auch der neutrale Dritte wird in seiner „Übersetzungsarbeit“ immer eine persönliche Note hineinbringen.

Wenn Sie selbst zumindest das Gefühl haben, dass die Kommunikation aneinander vorbeiläuft, brauchen Sie keinen Dritten, der die Übersetzungsarbeit erbringt. In diesem Fall sollten Sie durch gezieltes Nachfragen („Habe ich es richtig verstanden, dass Sie ...?“, „Sie meinen also, dass ...?“) sicherstellen, dass Sie und Ihr Verhandlungspartner noch vom selben Thema sprechen.

Der gerade beschriebene Dritte kann auch eingesetzt werden, wenn zwar die Kommunikation klar und verständlich erfolgt, man dem Vertragspartner aber nicht vollumfänglich traut. So habe ich es schon das eine oder andere Mal erlebt, dass ein Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens der Aussage einer Bank oder eines Beraters kritisch gegenüberstand und vielleicht zu sehr die Durchsetzung eigener Interessen bei diesen Personen witterte, sich auf der anderen Seite aber von einem befreundeten und ansonsten nicht involvierten Geschäftsführer eines anderen Unternehmens von der Richtigkeit der gemachten Aussagen überzeugen ließ.

Man vermutet hier Neutralität und die notwendige Distanz zu eigenen Interessen. Wenn vorhanden, nutzen Sie doch diesen Dritten punktuell – zum Wohle beider Parteien. Absolute Voraussetzung ist, dass Sie diesem Dritten gegenüber rückhaltlos

offen Ihre wahren Interessen und Motive offenlegen, da er ansonsten ein unvollständiges oder gar verzerrtes Bild von der Gesamtlage hat und Sie nicht wirklich gut unterstützen und nicht „richtig“ beraten kann.

ÜBUNG. „In die Welt des anderen übersetzen“

Übersetzen Sie die nachfolgende Geschichte in die Welt des anderen:

Sie sind kaufmännischer Leiter der Z-AG, ein Unternehmen, das Büromöbel produziert. Herr Klein, der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, interessiert sich sehr für Ihre Produkte, hätte aber gerne auf den Listenpreis 35 % Rabatt. Da in Ihrer Branche, wie allgemein bekannt ist, maximal 20 % Rabatt gegeben werden, ist diese Anfrage für Sie nicht akzeptabel und Sie wollen dem nicht nachkommen. Herr Klein reagiert hier zunächst ungehalten und mit Unverständnis, zumal er aus seiner Sicht ein wichtiger Kunde ist.

Mein Lösungsvorschlag findet sich hinten im Buch.

Tool 2: Verhandlungsinhalte und Verhandlungsergebnisse visualisieren

Gerade in Situationen, in denen die Verhandlungspartner über alternative Preis- und Konditionenmodelle diskutieren, kann man schon einmal schnell den Überblick verlieren. Hier bietet es sich an, diese (alternativen) Konditionen nicht nur für sich auf einen Zettel zu schreiben, sondern auf ein Flipchart oder Ähnliches, um allen Teilnehmern der Verhandlung den Gegenstand der Verhandlung auch optisch darzustellen. Damit haben sich in der Vergangenheit schon so manche langwierigen und teilweise verwirrenden Diskussionen und Verhandlungen abkürzen lassen.

Jede Idee, jedes Argument muss dem Verhandlungspartner „verkauft“ werden. Und wir sind nun einmal alle Menschen, die auf visualisierte Ideen besser anspringen. Zum Hören kommt das Sehen als weitere Dimension der Wahrnehmung hinzu. Erklärungsbedürftige Ideen, Produkte und Vorschläge können in aller Regel mit einer weiteren Wahrnehmungsebene besser dargestellt werden. Der (zumindest stillschweigende) Aha-Effekt beim Verhandlungspartner sollte da nicht ausbleiben.

Auch Zeitschienen, Verantwortlichkeiten und (vertragliche) Beziehungen zueinander können visualisiert werden, damit Missverständnisse, aber auch Verständnisschwierigkeiten behoben werden können. Bitte achten Sie auch hier darauf, dass eine von Ihnen durchgeführte Visualisierung nicht zu oberlehrerhaft wird: Sie vorne mit dem Stift in der Hand, die übrigen Teilnehmer wie Schüler gebannt auf Sie schauend. Fragen Sie vorab, ob Sie einmal am Flipchart Ihr Verständnis von der Situation und Ihre Sichtweise darstellen dürfen. Auf die höfliche Frage hin wird man Ihnen dies in aller Regel nicht verwehren. Geben Sie aber auch allen anderen Teilnehmern die Möglichkeit, das Flipchart zu ergänzen oder ändernd ihre Sichtweise darzustellen.

Tool 3: Eine für alle verständliche und angemessene Sprache nutzen

Im vorhergehenden Kapitel haben wir gesehen, dass es manchmal eines Übersetzers von der einen in die andere Welt bedarf. Nun gibt es auch Situationen, in denen sich zwar grundsätzlich beide in derselben Welt bewegen, also zum Beispiel beide in der Immobilienbranche tätig sind, und dennoch kann es passieren, dass der eine Verhandlungspartner nicht jeden Begriff versteht, den die andere Seite vorbringt. Das können Fachwörter sein, gerne aber auch mal die berühmten (d-)englischen Wörter, die man einstreut, um vielleicht besonders weltgewandt oder erfahren zu wirken.

BEISPIEL. Unvergessen ist für mich eine Situation, in der der Verhandlungsführer einer Partei die anwesende Gruppe der Verhandlungspartner, die sich im Wesentlichen aus Personen mit eher niedrigem Bildungsgrad zusammensetzte, mit „geneigtes Auditorium“ begrüßte. Da wurden mit nur zwei Wörtern Mauern hochgezogen, die niemand in einer Verhandlung brauchen kann und für die es auch absolut keinen Grund gab.

Wenn die andere Seite des Verhandlungstisches Wörter benutzt, die man selbst nicht kennt, dann fällt es einem nicht immer leicht, dies zuzugeben. Man wirkt vielleicht dumm oder unerfahren und möchte das vermeintliche Wissensdefizit nicht so ohne Weiteres preisgeben. Was passiert dann in der Praxis? Man schweigt und verhandelt weiter, obwohl man nicht wirklich weiß, um was es im Detail geht. Bloß keine Schwäche zeigen!

Fachwörter erklären oder erklären lassen

Sie stimmen mir sicherlich zu, dass dieses Vorgehen nicht das geschickteste ist, aber dennoch wird es manchmal angewandt. Ich kann Ihnen nur empfehlen, an dieser Stelle keine falsche Scham zu haben. Fragen Sie explizit Ihr Gegenüber, was er mit diesem Begriff meint. Nicht selten wird dabei zutage treten, dass auch der Verhandlungspartner gar nicht genau erklären kann, was mit diesem Begriff nun einmal gemeint sein soll. Und damit haben am Ende Sie ihn dann bloßgestellt und nicht sich. Punkt für Sie!

So wie in Verträgen niemals Begriffe verwendet werden sollten, die die beiden Vertragspartner nicht verstehen oder die Raum für weitläufige Deutungen bieten, sollten Sie auch aus Verhandlungen Ihnen unbekannte Begriffe oder Sachverhalte verbannen.

Denglische Begriffe vermeiden

Schön sind auch immer die Situationen, in denen das Gegenüber Denglisch redet. Gezeigt wird hier eine Weltoffenheit, eine Erfahrung und die Beheimatung in der gesamten Welt. Spaß beiseite, das nervt und wirft kein gutes Licht auf den anderen.

Da Sie keinen Bildungs- oder Erziehungsauftrag für Ihren Verhandlungspartner haben und dieser ohnehin nur schwer umerziehbar ist, sollten Sie – soweit möglich – großzügig über diesen Spleen hinwegsehen. Die Motivation für dieses Verhalten liegt tiefer als man manchmal ahnt. Die Grenze ist allerdings dann erreicht, wenn Sie das Kauderwelsch nicht mehr verstehen. Sollten Ihnen einzelne Begriffe nichts sagen, fragen Sie gezielt nach. Nicht Sie blamieren sich durch Ihre Frage, sondern derjenige, der gekünstelt Denglisch redet.

Eindeutige und einfache Begriffe nutzen

Wenn die Verhandlung durch einen oder mehrere Juristen bereichert wird, kann es schnell wieder kompliziert werden. Beispiel gefällig? Auf einer Packung Eiernudeln las ich vor einiger Zeit, dass der Inhalt nach dem Öffnen „unverzügllich“ zu verbrauchen sei. Was bedeutet also unverzügllich? Wenn Sie einen Juristen fragen, so wird er Ihnen antworten, dass damit „ohne schuldhaftes Zögern“ gemeint ist, ergänzt noch um die Aussage, dass Sie hier schon, je nach Wichtigkeit, ein paar Tage abwägen dürfen. Das könnte bei den Eiernudeln gefährlich werden.

Natürlich sind hier an erster Stelle die Juristen gefordert, für klare und auch den juristischen Laien verständliche Formulierungen zu sorgen. Tendenziell sollten Sie sich aber bemühen, sowohl in der mündlichen Verhandlung als auch in der schriftlichen Fixierung in Form des Vertrags unbestimmte Begriffe zu vermeiden. Oder weiß jeder, was „vernünftigerweise“ bedeutet, was „hinreichend aufgeklärt“ und noch viele andere Begriffe bedeuten, die eine Vielzahl von Interpretationen und Definitionen zulassen? Sprechen Sie es also genau an und verstecken Sie sich nicht hinter schwammigen Formulierungen. Locken Sie auch Ihren Verhandlungspartner ebenfalls hinter seinen Wortverstecken hervor.

Insgesamt ist festzustellen, dass Personen in dem Moment, in dem sie juristisches Terrain betreten, bemüht sind, besonders kompliziert zu sprechen und fast schon ihre natürliche Sprache aufgeben. In meinen Seminaren und Büchern betone ich immer, dass der gute Vertrag sich nicht dadurch auszeichnet, dass er besonders komplizierte Sätze enthält. Im Gegenteil, der gute Vertrag wird von allen verstanden und kann dementsprechend erfolgreich gelebt werden.

Nichts anderes darf dann aber auch für die Vorstufe, die Verhandlung gelten. Schultz von Thun weist in seinem Werk „Miteinander reden“¹¹ darauf hin, dass Kommunikation immer einfach gehalten werden sollte. So sollte auch die Kommunikation in der Verhandlung sein: einfach formuliert und für alle Beteiligten klar verständlich. Machen Sie sich frei von dem Gedanken, wie ein englischer Lord aus dem 18. Jahrhundert sprechen zu müssen, wenn Sie in Vertragsverhandlungen eintreten. Es ist ja so schon alles kompliziert genug. Der Vertrag und die vorausgehende Verhandlung sind nur ein Hilfsmittel, das wirtschaftlich Gewollte umzusetzen, und dient den handelnden Personen. Verstecken Sie sich nicht hinter Formulierungen.

Oder anders ausgedrückt: Viele Verhandler verstecken ihr eigenes Unwissen gerne hinter komplizierten Formulierungen. Sie können ja an der einen oder anderen Stelle mal nachfragen, was die Formulierung oder ein bestimmter Begriff genau bedeuten sollen. Die Antworten werden bestimmt erstaunlich ausfallen.

REFLEXION. Verwenden Sie auch gerne Fachwörter oder Anglizismen? Falls ja, was ist der Grund hierfür? Verstecken Sie damit etwas? Oder ist Ihnen schon einmal in einer Verhandlung eine Person begegnet, die sich ihrerseits hinter derartigen Begriffen versteckt, die Sie vielleicht gar nicht verstanden haben? Überlegen Sie sich für diese Fälle ein Set von zwei bis drei Standardaussagen oder Standardfragen, die Sie zukünftig dem Verhandlungspartner bei zu viel Fachchinesisch oder Denglisch entgehalten können.

Tool 4: Aus einem für alle positiven Blickwinkel formulieren

Sie kennen doch sicher die Einleitung: „Ich habe zwei Nachrichten für dich. Eine gute und eine schlechte. Welche möchtest du zuerst hören?“ Im Kern geht es bei diesen Geschichten immer um *zwei Aspekte einer* Geschichte, betrachtet aus verschiedenen Blickwinkeln. Der eine Blickwinkel erfreut uns, der andere bestürzt uns eher.

Aus schlecht mach gut

Diese Darstellung von Teilaspekten eines Sachverhaltes können wir uns auch für Verhandlungen zunutze machen. Da jeder Mensch lieber die gute als die schlechte Nachricht hört, müssen Sie versuchen, einen scheinbar negativen Sachverhalt in eine positive Geschichte zu verpacken.

BEISPIEL. Vor einiger Zeit habe ich ein Unternehmen anwaltlich beraten, das 50 % der Anteile an einer GmbH hielt. Der andere Gesellschafter dieser GmbH wollte seine 50 % gerne an meinen Mandanten verkaufen. Über die Konditionen des Kaufvertrages war man sich relativ schnell handelseinig. Leider fehlte dem kaufwilligen Gesellschafter die nötige Liquidität, um den Kaufpreis für die Anteile zu stemmen, und auch die Banken wollten aus diversen Gründen kein Darlehen geben. Der Kauf schien also am Geld zu scheitern, obwohl er für alle Beteiligten eine Win-win-Situation dargestellt hätte. Ein gutes Ziel, leider kein Weg dorthin.

Die negative Botschaft des kaufwilligen Gesellschafters an seinen Mitgesellschafter hätte also lauten müssen: „Danke für das attraktive Angebot, leider haben wir derzeit keine finanziellen Mittel, um die Anteile zu kaufen.“ Der Vertragsschluss wäre damit in unerreichbare Ferne gerückt.

Mit ein wenig Kreativität formulierten wir den Sachverhalt jedoch um und er hörte sich dann so an: „Danke für das Angebot, derzeit haben wir unsere gesamte Liquidität in anderen Projekten gebunden. Gerne wollen wir Ihnen aber Ihre Anteile abkaufen, da wir verstanden haben, dass die Beteiligung für Ihr Unternehmen strategisch nicht mehr interessant ist. Wir helfen Ihnen gerne, Ihr Problem zu lösen und die Beteiligung aus Ihrem Konzern herauszulösen. Wir schlagen also vor, hier eine Ratenzahlung des Kaufpreises, gestreckt über fünf Jahre, zu vereinbaren.“

Zwei Blickwinkel, zwei Aussagen und – möglicherweise – zwei unterschiedliche Ergebnisse in der Verhandlung.

Zugegebenermaßen braucht es manchmal ein wenig Kreativität und Fantasie, um eine negative Ausgangslage zum Positiven zu wenden. Sicherlich gelingt dies den wenigsten von uns spontan im Eifer einer Verhandlungssituation. Mit guter Vorbereitung sollte aber durchaus eine gute Geschichte konstruierbar sein. Die meisten schlechten Nachrichten tauchen ja auch nicht völlig unerwartet in einer Verhandlung auf, sie bahnen sich an und sind meist vor einem Verhandlungstermin zumindest Ihnen selbst bekannt. Also bleibt meistens genügend Zeit, sich hier eine gute Geschichte zu überlegen. Suchen Sie den positiven Aspekt in der vermeintlichen Hiobsbotschaft und stellen Sie diesen heraus. Stundenlanges Grübeln ist aber auch hier nicht notwendig: Wenn Ihnen selbst nichts einfällt, fragen Sie Freunde, Familienmitglieder oder Kollegen.

Wichtig ist dabei, dass hier keine Falschdarstellungen verbreitet werden, die am Ende dann auch noch strafrechtlich in einen Betrug umschlagen. Ein wenig Storytelling ist aber erlaubt. Und jeder Sachverhalt hat nun einmal mindestens zwei Seiten, die betrachtet und vorgestellt werden können. Wählen Sie die Schokoladenseite.

ÜBUNG. „Schokoladenseite“

Schreiben Sie die nachfolgende Geschichte so um, dass die scheinbare Hiobsbotschaft für Ihr Gegenüber positiv wird:

Seit Wochen verhandeln Sie für Ihr Unternehmen, die W-GmbH, mit einem wichtigen Abnehmer Ihrer Produkte, der T-AG. In den wichtigsten Punkten herrscht schon Einigkeit und Sie selbst haben Ihrem Verhandlungspartner bei der T-AG, Herrn Fuchs, bereits vor Wochen für das Produkt „X-100“ den Stückpreis von 5 Euro mitgeteilt. Heute Morgen erreicht Sie jedoch ein Anruf aus der Produktion, in dem Ihnen mitgeteilt wird, dass sich die Produktionskosten wegen eines unvermeidbaren Wechsels des Lieferanten um 20 % erhöhen. Insofern kann das Produkt nun nicht mehr für 5 Euro angeboten werden. Es ist davon auszugehen, dass Herr Fuchs auf diese Nachricht sehr verärgert reagieren wird.

Eine mögliche Lösung habe ich hinten im Buch aufgeführt.

Tool 5: Sorgen des Gegenübers quantifizieren

In vielen Verhandlungen stößt man auf eine Mauer, die scheinbar aus Sturheit, Trotz oder Ignoranz gebaut ist. Die andere Seite möchte partout nicht auf den super Vorschlag eingehen, den Sie gerade unterbreitet haben, obwohl er doch – zumindest einmal aus Ihrer Sicht – sensationell gut ist.

Wenn man versucht, die wahren Gründe für ein permanentes „Nein“ zu erforschen, erntet man als Antwort meist nur eine Begründung, die darauf hinausläuft, dass man hier in starren Prozessen arbeite oder dass man das von Ihnen Vorgeschlagene noch nie gemacht habe und sich auch nicht vorstellen könne, das jemals so zu machen.

Oftmals hilft es, wenn man hypothetische Fragen stellt („Was wäre denn, wenn wir es dennoch einmal probieren?“) oder über den provokativen Ansatz der Fragetechnik geht („Glauben Sie etwa, dass dann die Welt untergeht, wenn wir es einmal so wie von mir vorgeschlagen versuchen?“). Aber nicht in jedem Fall kommt man hier auf diese Art weiter und man hat vereinzelt den Eindruck, dass man es mit einem Kind in der Trotzphase zu tun hat. Die Angst vor dem Neuen ist nicht wegzudiskutieren.

In diesen scheinbar aussichtslosen Situationen versuche ich immer, die Sorge, die ja nur als ein ungewisses Etwas in der Luft wabert, zu quantifizieren. Also nicht nur festzustellen, dass alles schwierig und neu und gefährlich und mit einem exorbitant hohen Risiko für alle behaftet ist, sondern das Risiko mit einer konkreten Zahl oder zumindest einer Spanne zu versehen.

Wer sich z. B. gegen ein Skonto wehrt und damit einen wichtigen Vertragsabschluss gefährdet, sollte einmal ausrechnen, wie hoch dieser Betrag in Euro ist. Und wer Angst vor einer Garantieverlängerung hat, sollte sich überlegen, wie realistisch der Eintritt eines Garantiefalles ist und was dies im Einzelfall das Unternehmen kosten würde.

Sie können auch einmal die Frage nach Wahrscheinlichkeiten stellen: „Sicher kann morgen ein Erdbeben die Produktionsanlage in der Uckermark treffen und zum Erliegen bringen. Für wie wahrscheinlich halten Sie den Eintritt dieses Ereignisses?“ Nicht selten merkt mein Gegenüber, dass die Sorgen, die ihn argumentativ tragen, im Rahmen einer Wahrscheinlichkeitsbetrachtung weit unter 50 % liegen. Und wenn sie doch mehr als 50 % ausmachen, kann man versuchen, vertragliche Regelungen zu finden, die den Sorgen und Wünschen beider Seiten Rechnung tragen. Wie immer dann das Ergebnis auch aussieht, man hat die Mauer durchbrochen und ist wieder im konstruktiven Teil der Verhandlung angekommen.

Oder nutzen Sie einmal eine Skala von 1 bis 10: „Wie wichtig auf einer Skala von 1 bis 10 ist Ihnen die Gewährung eines Rabatts?“ Bei meinen Kindern hat das immer sehr gut funktioniert. Diffuse Gefühle und Wünsche können so in ein relativ einfaches Raster eingeordnet werden. Sicher kann man nun argumentieren, dass eine derartige Skala sehr grob und damit ungenau ist, aber die Tendenz ist doch erkennbar und manchmal reicht auch schon die Auseinandersetzung mit der vorgegebenen Skala, um zu erkennen, dass die Angst (vor was auch immer) am Ende eher eine kleine als eine große Zahl ist.

Zahlen und Fakten statt bloßer Bauchgefühle; rationales Denken ersetzt dann irrationale Argumentation. Grüne und blaue Persönlichkeitstypen holen Sie damit auf jeden Fall ab.

ÜBUNG. „Quantifizieren“

Versuchen Sie, im nachfolgenden Fall das Risiko für Ihr Unternehmen zu quantifizieren:

Sie sind kaufmännischer Leiter der Premium GmbH und verkaufen insbesondere hochwertige Gläser und Vasen. Die Ware beziehen Sie vor allem bei der Bottle AG, die Ihnen heute mitgeteilt hat, dass sie in Zukunft die Ware nicht mehr frei Haus und auf ihr Risiko liefern wird. Aufgrund der Marktmacht der Bottle AG und vor allem der Kundenerwartung, dass Sie weiterhin Produkte der Bottle AG anbieten, werden Sie dieser Forderung wohl nachkommen müssen.

Meine Ideen hierzu finden Sie im Lösungsteil dieses Buches.

Tool 6: Vertragsklauseln selbst formulieren

Weiter oben habe ich Ihnen in Anlehnung an die Ankertheorie geraten, dass Sie den ersten Entwurf eines Vertrages dem Verhandlungspartner präsentieren sollten. Auch wenn dies nicht immer möglich ist, sollten Sie das Konzept bei Verhandlungen nicht aus den Augen verlieren. Wer schreibt und entwirft, führt die Verhandlungen maßgeblich in seine Richtung.

Wann Sie selbst formulieren sollten

Nicht immer haben Sie die Entwurfshoheit und können den ersten Wortlaut vorgeben. Dann diskutiert man mehr oder weniger intensiv über eine Klausel, die Sie – aus welchen Gründen auch immer – gerne geändert haben möchten. Hier erlebt man nicht selten den Fall, dass die Vertreter der Gegenseite hart bleiben und den vorgegebenen Wortlaut nicht verändern möchten.

Die Gründe hierfür sind vielfältig: Mal ist es Angst, von einem bestehenden Muster abzuweichen, da man die Konsequenzen nicht vollumfänglich überblickt, gepaart mit der Sorge, persönlich in die Haftung genommen zu werden, weil man es gewagt hat, das heilige und von der Rechtsabteilung abgesegnete Muster zu verändern. Manchmal ist es aber auch schlicht fehlende Kreativität oder mangelnde Bereitschaft, sich mit der Änderung einer Formulierung und in der Konsequenz mit einem Gang durch die internen Abteilungen und Instanzen des eigenen Unternehmens auseinanderzusetzen.

In dieser Situation hilft es, dass Sie das Zepter wieder in die Hand nehmen und großzügig anbieten, einen Formulierungsvorschlag für eine zu ändernde Klausel zu übersenden. Der Widerstand gegen diesen Vorschlag ist nach meiner Erfahrung sehr gering. Wer will schon den Wunsch abschlagen, sich einen Formulierungsvorschlag einmal anzuschauen? Unterschätzen Sie bitte nicht die Arbeitsvermeidungsstrategie Ihrer Mitmenschen – und helfen Sie ihnen doch ein wenig. Sie können auch anbieten, Ihren Änderungsvorschlag direkt mit der zuständigen Person im Hause des Vertragspartners zu besprechen, falls Ihr aktueller Ansprechpartner sich hier für nicht zuständig erklärt.

„Können Sie ja mal schicken“ ist meistens die erste Reaktion, die ich in solchen Fällen erlebe. Und das ist in den meisten Fällen ein Sieg für mich, denn der erste Schritt ist getan und man setzt sich schon einmal ein wenig mit der Formulierung auseinander. Man kann Ihren Vorschlag intern an die zuständige Stelle weiterreichen, man hat etwas in der Hand, schwarz auf weiß, über das man sprechen kann. Ihre Gedanken sind formuliert und ablesbar.

Wer den Gedankengang vorher nicht verstanden hat (vielleicht auch, weil Sie unklar erklärt haben), hat nun Zeit, sich mit dem schriftlich fixierten Vorschlag auseinandersetzen. Und zwar in Ruhe und ohne Zeitdruck, wie er manchmal in Verhandlungen herrscht und der dann gerne gepaart mit der Angst, zu schnell bei etwas nachzugeben, was man nicht wirklich verstanden hat und dann später doch bereut.

Wenn Sie sich entschieden haben, dass Sie den ersten Entwurf für den Vertrag liefern, lauert oft in der Praxis die Gefahr darin, dass man „alte“ Verträge oder Musterverträge aus dem Internet für einen ersten Entwurf nutzt. Über die hieraus entstehenden möglichen Gefahren möchte ich unter nachfolgendem Link ein wenig mehr berichten.



AUDIO:
Über die Gefahren von Musterverträgen & Co.

Wann andere formulieren sollten

Das eben Gesagte hat aber auch seine Grenzen. Ich habe auch schon Situationen erlebt, in denen ich einen Vorschlag gemacht habe, der auf wenig Gegenliebe gestoßen ist. „Nein, so bitte nicht. Das können wir so nicht schreiben!“ Auch meine Vorschläge Nummer zwei und drei fielen im Anschluss daran manchmal krachend durch.

Diese Situation, die ich gerne scherzhaft als das beliebte Spiel „Rate die Formulierung“ beschreibe, ist frustrierend und wenig zielführend. Wenn Sie merken, dass Ihr Vorschlag nicht angenommen wird, bitten Sie Ihr Gegenüber, selbst eine Formulierung zu machen oder Ihren Vorschlag umzuschreiben. „Ich weiß offen gestanden wirklich nicht, wie Sie die Formulierung wünschen. Könnten Sie das bitte mal aufschreiben?“

Als Reaktion erlebe ich dann häufig, dass der von mir zuerst gemachte Vorschlag auf einmal doch in Ordnung ist. Warum? Weil hier bei meinem Verhandlungspartner wieder seine mangelnde Kreativität oder der Arbeitsvermeidungsmodus zugeschlagen hat. Oder es kommt dann tatsächlich ein Gegenvorschlag, an dem ich das Interesse der anderen Partei und seine wahre Intention ablesen kann.

REFLEXION.

Sind Sie in Ihren Verhandlungen immer so initiativ, dass Sie die Formulierungen vorgeben, oder machen Sie es sich auch gerne einmal bequem und warten ab, was Ihr Gegenüber formuliert? Haben Sie das Gefühl, dass Sie dann noch die Verhandlung führen oder eher geführt werden?

Gab es in von Ihnen geführten Verhandlungen Situationen, in denen Sie die Formulierung einzelner Klauseln besser dem Verhandlungspartner überlassen hätten?

Überlegen Sie sich ein bis zwei Standardsätze, mit denen Sie freundlich aber bestimmt Ihr Gegenüber auffordern können, selbst eine Formulierung oder einen Vorschlag zur Verhandlung beizusteuern.

Tools, um die Verhandlung voranzubringen

Tool 7: Die Kommunikation mit Inhalt füllen

Wir haben schon eingangs festgestellt, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Man kann aber mit seiner Kommunikation nichts sagen. Dieses Phänomen kommt leider nicht nur in Parlamentsdebatten, sondern sehr oft auch in Verhandlungen vor.

Manchmal sitze ich in Verhandlungen und stelle meinem Gegenüber eine konkrete Frage, die aus meiner Sicht auch relativ schlicht und kurz beantwortet werden könnte. Manchmal würde auch schon ein „Ja“ oder ein „Nein“ reichen. Stattdessen bekomme ich dann sehr ausschweifende Antworten, in denen mein Gegenüber ellenlange Erklärungen und Ausführungen abgibt. So eine Antwort kann dann durchaus über mehrere Minuten – gefühlt eher Stunden – gehen. Manchmal antworte ich in solchen Situationen augenzwinkernd mit: „Sie haben jetzt wie ein Politiker gesprochen. Lange Ausführungen, aber keine Antwort auf meine Frage. Jetzt erklären Sie mir doch bitte noch mal in einem Satz, wie Sie zu unserem Vorschlag stehen.“ Zugegebenermaßen nicht die freundlichste Aussage, aber verbunden mit einem Lächeln aus meiner Sicht so gerade noch möglich.

Aber im Ernst, ich weiß manchmal wirklich nicht, was gesagt wurde. Meine Aufmerksamkeitsspanne ist dann einfach zu kurz. Manchmal kommuniziere ich das dann auch klar mit den Worten: „Habe ich jetzt nicht verstanden, sorry!“ Und dafür schämen muss ich mich nicht. Es waren ja schließlich nicht meine Worte, die da wie Nebelkerzen durch die Gegend wehten.

Es muss nicht immer die bundestagsdebattentaugliche Antwort sein, manchmal erleben wir es auch im Kleinen, dass viel gesprochen, aber im Grunde genommen doch nichts gesagt wird. Die Ursachen hierfür sind vielfältig: Einerseits möchte man vielleicht davon ablenken, dass man in der Tat hier keine gute Antwort hat oder dass das Gegenüber einen wunden Punkt getroffen hat. Vielleicht ist es auch die Art und Weise, wie mein Gegenüber kommuniziert. Er hat es vielleicht nicht gelernt, auf den Punkt genau zu kommunizieren. Möglicherweise fehlt ihm auch das Mandat zum Vertragsabschluss, es mangelt ihm an inhaltlicher Kompetenz im Detail oder es fehlt der fachlich versierte Kollege, der eigentlich auch bei der Verhandlung dabei sein sollte.

Manchmal kann man die Ursache der Leere erforschen, manchmal gelingt es nicht. Versuchen Sie daher in jedem Fall, in derartigen Situationen die Gesprächsführung

zu übernehmen und mit geschickter Fragetechnik die Verhandlung wieder in die richtige Richtung zu lenken.

So wie Dauerreden höflich, aber bestimmt unterbunden werden sollte, muss hier auch deutlich zumindest bildlich die Hand gehoben und die Forderung nach mehr Inhalt gestellt werden. Fragen Sie konkret nach: „Könnten Sie das bitte einmal in einem Satz erklären?“, „Was ist denn nun genau Ihr Ansatz bei diesem Vertragspunkt?“ und fordern Sie Klarheit ein. Eventuell ist Ihr Verhandlungspartner gar nicht in der Lage, Informationen zum aktuellen Zeitpunkt beizubringen. Dann bitten Sie ihn doch, diese Informationen auf einem anderen Kommunikationsweg (der dann idealerweise wohl der schriftliche Weg ist) beizubringen. Bieten Sie eine kurze Pause an, damit der andere Verhandlungspartner fehlende Informationen herbeischaffen kann, oder setzen Sie einen Punkt und stellen den besprochenen Punkt nun als „erledigt“ fest oder parken Sie ihn für später.

Was auch immer in der jeweiligen Situation richtig und angemessen ist, Sie müssen die Leere beenden, von der anderen Seite wird dies nicht zu erwarten sein.

TIPP. Informationen einstreuen

Neben der inhaltsleeren Kommunikation gibt es auch ein „Mehr“ an Kommunikation. Gemeint sind hier nicht die Dauerschwätzer, die man freundlich, aber bestimmt in ihre Schranken weisen muss, damit man selbst auch zu Wort kommt. Was ich hier meine, sind Informationen, die man nur nebenbei einstreut, die aber durchaus eine Wirkung auf den Verhandlungspartner und den Fortgang der Verhandlung haben können. Wenn Sie zum Beispiel nur am Rande erwähnen, dass Sie bereits vier Wohnungen in der Stadt gekauft und vermietet haben, dann wird der Verkäufer der fünften Wohnung davon ausgehen, dass Sie eine gewisse Erfahrung im Kauf von Immobilien haben. Wer nicht direkt mitteilen möchte, dass er schon viele Jahre Berufserfahrung mit sich bringt, kann auch mitteilen, dass er seit 2015 in dieser Branche tätig ist. Dann ist es am Gegenüber, die Fakten eins und eins zusammenzuzählen. Auch wenn Sie nicht angeben wollen, es Ihnen aber dennoch wichtig ist, gewisse Dinge dem Gegenüber mitzuteilen, können Sie versuchen, durch (mehrmalige) Nennung bestimmter Fakten den entscheidenden Hinweis zu geben. Aber auch hier gilt: Übertreiben Sie es nicht. Weniger ist oft mehr. Und wer in jedem zehnten Satz mitteilt, dass er einen Porsche fährt, nur um damit seine vermeintliche Sportlichkeit darzustellen, blamiert sich mehr, als dass ihm ein solches Statement nützt.

REFLEXION. Haben Sie schon einmal Situationen mit Dauerrednern oder Rednern erlebt, die inhaltsleer über längere Zeit kommunizieren? Fällt es Ihnen in diesen Situationen leicht, den anderen zu unterbrechen, und wie wirkt Ihre Unterbrechung? Freundlich oder eher aggressiv?

Entwerfen Sie für sich ein bis zwei Formulierungen, mit denen Sie höflich, aber bestimmt in Zukunft Dauerredner und inhaltslose Monologe unterbrechen können.

Tool 8: Ehrlich kommunizieren

„Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern“, soll der ehemalige Bundeskanzler Adenauer einmal gesagt haben. Für ihn mag das in seiner Position noch funktioniert haben, seinen Kritikern hat er damit aber ganz gewiss Munition gegeben, die gegen ihn abgefeuert werden konnte. Wenn Sie also nicht gerade Bundeskanzler sind, sollten Sie ein Zurückrudern in Ihren Verhandlungen soweit wie möglich vermeiden.

Erst denken, dann reden – eine mehr als wahre Weisheit. Natürlich rutscht uns im Eifer der Verhandlung immer mal wieder die eine oder andere Aussage heraus, die wir so nicht abgeben wollten, und vielleicht ist das auch nicht wirklich immer vermeidbar. Aber versuchen Sie, eine Grundhaltung zu finden, in der Sie Angebote, Vorschläge und Zugeständnisse nur abgeben, wenn Sie diese auch in Ruhe durchdacht und mit allen Stellen besprochen haben, die hier auch ihre Zustimmung erteilen müssen. Zurückrudern ist im Einzelfall möglich, sollte aber in jedem Fall gut begründet sein und nur die Ausnahme darstellen.

Wenn Sie Vorschläge machen oder diese von Ihrem Verhandlungspartner entgegennehmen, kommunizieren Sie offen und ehrlich, wenn Sie alleine hier nicht entscheiden können und es noch weiterer Stellen bedarf, die mitentscheiden und denen Sie diesen Vorschlag erst einmal präsentieren müssen. Das ist keinesfalls ein Zeichen von Schwäche, sondern zeigt, dass Sie sich im Prozess offen und transparent bewegen. Spielen Sie nicht die Rolle des großen Entscheiders, wenn Sie es nicht sind.

NUR AM RANDE. Selbst wenn Sie der Letztentscheider sind, kann es taktisch manchmal ganz klug sein, auf eine Instanz und Autorität mit Letztentscheidungsbefugnis zu verweisen, wenn Sie selber noch einmal Bedenkzeit brauchen und sich durch den Verhandlungspartner zeitlich in die Ecke gedrängt fühlen.

BEISPIEL. Vor einiger Zeit habe ich ein Unternehmen anwaltlich bei einer Finanzierung einer großen Immobilie beraten. Wir waren mit einer Bank in – aus unserer Sicht – sehr guten Gesprächen und der Kundenbetreuer des Mandanten berichtete uns auch im Wochenrhythmus, dass die Bank das Engagement sehr wohlwollend prüfe, man durch die unterschiedlichen Entscheidungsgremien gehe und in wenigen Wochen dann mit allergrößter Wahrscheinlichkeit eine Kreditgenehmigung erfolgen würde. Alle waren absolut zufrieden bis zu dem Tag, an dem aus einem eher banalen Zufall heraus ein anderer Mitarbeiter der Bank den Telefonanruf meines Mandanten annahm und diesem ganz klar sagte, dass er von dieser Immobilienfinanzierung im Hause noch nie etwas gehört habe. Kein Gremium habe sich bisher damit beschäftigt.

Über strafrechtliche Konsequenzen möchte ich hier gar nicht nachdenken, vielmehr interessiert hier das Verhalten des Kundenbetreuers. Man kann nur spekulieren, warum er hier ein Lügengebilde aufgebaut und einen wöchentlichen Bearbeitungsstand aus dem Blauen heraus erfunden und dem Mandanten mitgeteilt hat. An Kreativität fehlte es ihm nicht; was fehlte, waren der Mut und die Aufrichtigkeit, die Wahrheit zu sagen. Natürlich gibt es Herrschaftswissen, das man ungern mit dem Verhandlungspartner teilt, und es gilt der Spruch, dass man in Verhandlungen nicht alles sagen muss, dass aber alles, was man sagt, wahr sein muss. Diesen Satz hatte der Kundenbetreuer wohl noch nicht verinnerlicht. Wie in einem schlechten Krimi baute er ein Lügenkonstrukt auf, aus dem er nicht mehr herauskam, in das er sich immer mehr verstrickte und bei dem er dann den sprichwörtlichen „point of no return“ erreichte.

Sicher kann jeder Fehler machen, und das ist auch absolut vertretbar. Manchmal werden die besten Ideen auch von einem Vorgesetzten torpediert. Was immer es auch ist, treten Sie rechtzeitig auf die Bremse, teilen Sie dem Verhandlungspartner mit, dass die Verhandlung hier nicht oder zumindest nicht so wie bisher weitergeht. Je früher, desto besser! Nur dann hat der Verhandlungspartner eine Chance, sich nach alternativen Verhandlungspartnern und anderen Angeboten umzuschauen,

und nur so bleibt der potenzielle Schaden des Gegenübers aus. Selbst wenn Sie nicht haftbar gemacht werden können für Schäden, die Ihr Vertragspartner durch Verzögerungen und falsche Kommunikation erleidet: Der Imageschaden am Markt ist Ihnen sicher.

Tool 9: Aktiv zuhören

Auch wenn es uns manchmal sehr schwerfällt und die eigene Meinung wie selbstverständlich die einzige wahre und richtige ist, so sollten wir doch in Verhandlungen mehr zuhören. Der amerikanische Schriftsteller Stephen R. Covey hat es zu vielen Gelegenheiten sehr treffend formuliert: „Die meisten Menschen hören nicht zu, um zu verstehen, sondern um zu antworten.“ Kommunikation wird damit zu einem Ping-pong-Spiel: Argument trifft auf Gegenargument, Aussage auf Gegenaussage. Aber die Nachricht erreicht den Empfänger nie.

Insofern sollten wir unseren Blick auch einmal auf das Zuhören als wichtigen Bestandteil einer erfolgreichen Kommunikation richten. Insbesondere wir Männer können an dieser Stelle noch den einen oder anderen Pluspunkt für unsere Verhandlungen herausholen (und für das Privatleben sowieso, aber das nur am Rande).

„Haben Sie eigentlich zugehört?“ Vielleicht ist Ihnen diese Frage auch schon einmal gestellt worden oder Sie mussten Ihren Verhandlungspartner genau dies fragen. Körperlich ist man anwesend, das innere Auge weilt aber vielleicht am sonnigen Strand oder betrachtet den üppigen Baumwuchs vor dem Fenster des Verhandlungsraums. Zuhören ist kein Selbstläufer und kann mitunter sehr anstrengend sein. Es handelt sich hier nicht um einen passiven Akt, sondern es muss hier eine aktive Mitarbeit erfolgen.

Das Modell des „aktiven Zuhörens“, begründet von Carl Rogers¹², basiert im Wesentlichen darauf,

- ▶ sich in die Person des Verhandlungspartners hineinzusetzen und hinzufühlen,
- ▶ festzustellen, ob die verbalen und die nonverbalen Signale übereinstimmen,
- ▶ andere bedingungslos zu akzeptieren.

Ein sehr einfaches und verständliches Modell und in der Theorie sicherlich von jedem akzeptiert. Aber in der Praxis? Gehen Sie mal in Gedanken eine Verhandlungssituation durch, die Sie kürzlich erlebt haben. Haben Sie sich in die Person des Verhandlungspartners hineinversetzt? Neben reiner Empathie (fehlt leider vielen Menschen!) ist es auch notwendig, dass Sie ein wenig Hintergrundwissen über die

andere Person haben. Was treibt sie an? Ist die Verhandlung für sie wichtig? Vielleicht sogar ihre letzte Bewährungschance? Wie steht sie in der Organisation, die sie vertritt, da? Wem gegenüber muss sie intern berichten und sich und das Ergebnis der Verhandlung rechtfertigen? Was macht das Verhandlungsergebnis mit dem Menschen, der Ihnen gegenüber sitzt?

Fokussieren Sie sich einmal nur auf Ihr Gegenüber und stellen Sie sich und Ihre Bedürfnisse für ein paar Augenblicke zurück. Versuchen Sie, sich für den Verhandlungspartner (ehrlich) zu interessieren, seine Beweggründe und Gefühle zu erkennen und ihm eine positive Grundhaltung entgegenzubringen – auch und gerade, wenn Sie diese Person unattraktiv, unsympathisch oder wie auch immer negativ beurteilen. Es ist und bleibt ein Mensch, der Interessen vertritt.

Sicherlich leuchtet jedem ein, dass aktives Zuhören das Mittel der Wahl in Verhandlungen ist. Leider wird aber sehr oft das defensive Zuhören, das auch selektives Zuhören genannt wird, verwendet. Hier filtert oder wertet der Verhandlungspartner eine Botschaft so, dass sie in sein vorgefertigtes (Welt-)Bild passt und schon beim Hinhören mit einer negativen Bewertung versehen wird. „Sie wollen mich aber auch nicht verstehen“ sind dann Worte, die man dem anderen gerne entgegenwerfen würde (Machen Sie es doch einfach mal!). Und Sie selbst? „Na, das habe ich mir doch gleich gedacht!“, „Das ist jetzt wieder so typisch!“ haben Sie doch bestimmt auch schon an der einen oder anderen Stelle gedacht. Ja, es ist nicht immer leicht, aber versuchen Sie, vom defensiven zum wertschätzenden aktiven Zuhören zu kommen.

NUR AM RANDE. Wer mit leiernder Stimme und ohne Intonation spricht, darf sich nicht wundern, wenn der Verhandlungspartner über kurz oder lang das Interesse verliert und geistig aussteigt. Wenn Sie da noch Luft nach oben für sich sehen, besuchen Sie doch mal einen Rhetorikkurs. Es soll auch Menschen geben, die eine Botschaft, die locker in zwei bis drei Sätzen gesagt werden könnte, in einen Monolog ausarten lassen, der demjenigen von Shakespeares Hamlet in nichts nachsteht. Da schwindet dann irgendwann die Aufmerksamkeit.

Mimik und Gestik

Oft wird angeraten, aktives Zuhören mit einem Kopfnicken zu bekräftigen. Sparsam, wirklich sparsam eingesetzt kann dies helfen. So mancher übertreibt es und führt damit die Situation ins Absurde. Auch der Hinweis, die Arme beim Zuhören nicht zu

verschränken, da dies ein Zeichen der Abwehr bedeutet, wird oft in Büchern vermittelt. Ich persönlich sehe das anders: Wer die Arme verschränkt und sich dabei womöglich auch noch zurücklehnt, muss nicht zwingend in Abwehrhaltung gehen. Die Mehrheit der Personen, die man nach den Gründen für verschränkte Arme fragt (ich mache das manchmal stichprobenartig in Seminaren), sieht das Verschränken der Arme als Mittel der Entspannung, also genau als Gegenteil dessen, was viele Ratgeber Ihnen suggerieren. Legen Sie also bitte keine Schablonen über Menschen und Ihre Gesten. Vieles spielt sich zwar im Unterbewusstsein ab, aber zu viel Interpretation ist auch nicht immer sinnvoll.

Schließlich gehört ein „sauberer“ Blickkontakt zum aktiven Zuhören. Es gibt ja immer noch Zeitgenossen, die einfach keinen direkten Blickkontakt führen können. Das stört die Kommunikation und wirkt einfach „cheesy“, wie es ein Mandant vor einiger Zeit einmal schön im Hinblick auf seinen Verhandlungspartner formulierte. Hat der andere etwas zu verbergen oder warum traut er sich nicht, Ihnen in die Augen zu schauen? Das andere Extrem, ein permanentes Anstarren, tritt in der Praxis deutlich seltener auf. Beide Verhaltensarten sind aber abtrainierbar. Und manchmal hilft – zumindest unter Kollegen – ein dezenter Hinweis, dass man doch einmal versuchen sollte, dieses Verhalten abzulegen.

Fragen und paraphrasieren

Neben dem bildlichen „sich auf den Stuhl des anderen setzen“ ist hier (mal wieder) die Fragetechnik das Mittel der Wahl für ein aktives Zuhören. Beispiele in Verhandlungen sind die folgenden Fragen, die je nach Beziehung der Personen zueinander noch intensiviert und persönlicher oder distanzierter gefasst werden können:

- ▶ „Herr Meier, habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie ...“
- ▶ „Sie klingen, als ob Sie verärgert/enttäuscht/wütend sind? Liege ich damit richtig?“
- ▶ „Möchten Sie hier noch etwas hinzufügen?“

Achten Sie hier aber stets darauf, dass Sie derartige Fragen nicht nur als rhetorische Fragen stellen, sondern auch echtes Interesse an den gegebenen Antworten haben und diese entsprechend im weiteren Gespräch würdigen.

Neben Fragen können aber auch konkreten Formulierungen wie „Ich habe den Eindruck, dass Sie hier noch nicht mit unserem Angebot zufrieden sind ...“ oder „Ich würde gerne noch mehr über Ihren Standpunkt erfahren“ helfen, den Verhandlungspartner besser zu verstehen. Auch das Paraphrasieren, d. h. das Wiedergeben einer vom Gegenüber gemachten Aussage mit eigenen Worten, hilft oft, Missverständ-

nisse erst gar nicht aufkommen zu lassen. Zudem fühlt sich Ihr Gegenüber mit seinen Themen ernst genommen. Aber auch hier gilt, wie schon des Öfteren an anderer Stelle in diesem Buch gesagt: Weniger ist mehr. Wenn Sie jeden zweiten Satz paraphrasieren, entsteht auch schnell der Eindruck, dass Sie den Verhandlungspartner nicht ernst nehmen oder – bestenfalls – ein Rhetorikseminar zu ernst genommen haben. Wenn Sie fragen, dann bitte nicht nur rhetorisch oder gar von oben herab, hier ist echtes Interesse an der Antwort gefordert.

Gespiegelt bedeutet dies natürlich, dass auch Ihr Verhandlungspartner aktiv zuhören sollte, sonst herrscht auf der Kommunikationsstraße wieder mal Einbahnverkehr. Sollten Sie also auch mit Fragen konfrontiert werden, die auf aktives Zuhören Ihres Gegenübers schließen lassen, so nehmen Sie dieses Angebot an.

REFLEXION. Versuchen Sie einmal mit Ihrem geistigen Auge, sich selbst bei einem Gespräch zu beobachten: Sind Sie ein aufmerksamer Zuhörer? Fragen Sie nach? Verarbeiten Sie die gewonnenen Informationen oder warten Sie nur bis zur nächsten Atempause Ihres Gesprächspartners, um dann Ihren Teil des Gespräches fortzusetzen?

Tool 10: Richtig schweigen

Wenn wir in diesem Buch über Kommunikation sprechen, dürfen wir eine ganz wichtige und mächtige Seite der Kommunikation nicht aus dem Auge verlieren: das Schweigen. Ja, auch Schweigen gehört zur Kommunikation und soll daher kurz näher beleuchtet werden.

Wir hören uns gerne reden. Klar – wir sind ja auch die wichtigste Person in unserem Leben, und damit muss ja schon fast zwangsläufig alles wichtig sein, was wir so sagen. Wie könnte aber Schweigen unsere Verhandlung bereichern? Ganz enorm, und für mich ist es eines der wichtigsten Verhandlungsinstrumente, das ich sehr oft und meist sehr erfolgreich einsetze.

„Man braucht zwei Jahre, um sprechen zu lernen, aber fünfzig Jahre, um schweigen zu lernen“ – so formulierte es einmal der Schriftsteller Ernest Hemingway. Wenn Watzlawick feststellt, dass man nicht nicht kommunizieren kann, dann ist auch das Schweigen eine Form der Kommunikation, die wir als Verhandlungsinstrument nutzen sollten.

Wenn zur Kommunikation, wie eingangs gesagt, auch Sozialkompetenz gehört, dann wird der Kluge auf Verhandlungssituationen treffen, in denen er merkt, dass argumentativ kein Weiterkommen mehr möglich ist. Schweigen und vielleicht sogar eine Unterbrechung der Verhandlung ist hier das Mittel der Wahl. Und da muss man dann eventuell auch mal sein eigenes Ego zurückstellen.

NUR AM RANDE. Nicht jeder verbale Angriff muss mit einem Gegenangriff pariert werden. Es reicht manchmal aus, mit einem bedeutungsvollen Schweigen zu antworten.

Schweigen ist aber auch ein wunderbares Verhandlungsinstrument, wenn Sie dieses gezielt dann einsetzen, wenn Ihr Verhandlungspartner seine Argumentation vorgebracht hat. Sagen Sie dann einfach mal gar nichts und schauen Sie, ob er die Stille ertragen kann. Die meisten können das nämlich nicht und schieben dann Argumente hinterher, die von eher schlechter Art und Güte sind (und die Sie dann ganz bequem wieder entkräften können). Es gilt die Regel: Eine sinnvolle und gut durchdachte Aussage treffen und danach schweigen.

Gerade am Telefon wird auf ein derartiges Schweigen irritiert reagiert („Sind Sie noch da?“). Hier müssen Sie souverän antworten, entweder mit einem bloßen „Ja“ oder mit einer Gegenfrage: „Nehmen Sie meinen Vorschlag an?“. Da ein Großteil der Verhandlungen heutzutage über Videokonferenzen stattfindet, geht ein wenig Effizienz beim Schweigen verloren. Man kann einfach das Mikrofon und die Kamera ausschalten; Schweigen wird manchmal als technische Störung interpretiert. Dennoch kann man so manchen Punkt auch in Videokonferenzen machen, wenn man einfach schweigt.

Nur, dass Sie mich hier nicht falsch verstehen: Nicht gemeint ist hier das bloße Nichtantworten auf Anfragen, sei es per E-Mail, Telefon oder in sonstiger Weise. Das ist einfach nur unverschämt und muss, wie weiter oben gezeigt, eventuell mit einem Wechsel des Kommunikationsmediums einhergehen. Schweigen ist ein starkes Mittel in der Verhandlung. Es wird nur viel zu selten eingesetzt, da man sich mit Schweigen innerhalb des Gesprächsverlaufs eben zurücknehmen muss, dem anderen vielleicht sogar eine Bühne bietet. Aber gerade das „brüllend laute Schweigen“ führt, wenn Sie es aushalten, meist zum gewünschten Erfolg.

Ich erlebe immer wieder, dass Seminarteilnehmer mir fast schon verzweifelt mitteilen, dass sie nicht schweigen können. Aber Schweigen ist etwas, das man im privaten Umfeld leicht üben kann. Investieren Sie einfach einmal Zeit in das Erlernen dieser Technik, Sie können in Verhandlungen nur gewinnen.

„Sonderformen“ des Schweigens:

Schweigen statt Rechtfertigung

Es soll ja Menschen geben, die sich schon nach dem Aufstehen bei ihrem Spiegelbild entschuldigen. Eine allgemeine Unsicherheit begleitet diese Menschen nicht nur am Morgen, sondern auch in allen Verhandlungen. So kann es sehr unsicher wirken, wenn Sie in der Verhandlung eine Aussage treffen, die langatmig und ausschweifend begründet wird. Sind Sie selbst nicht überzeugt von dem, was Sie gerade gesagt haben? War die Aussage falsch oder von minderer Qualität? Der Eindruck könnte zumindest auf der Gegenseite entstehen und ein Angriffsfeld bieten.

Lassen Sie Aussagen daher einfach mal im Raume stehen – da wirkt dann wieder die Kraft des Schweigens. Nachgeschobene Begründungen des (vielleicht sehr kraftvollen und guten) Ausgangsstatements wirken meist negativ nach und machen Sie argumentativ angreifbar. Auf Nachfragen können und sollten Sie immer noch antworten, aber nicht im vorausseilenden Gehorsam.

Schweigen als Denkpause

Ein wenig vergleichbar mit dem Schweigen ist das Abwarten in einer bestimmten Situation. Auch wenn wir oftmals reflexartig auf ein Argument unseres Verhandlungspartners antworten wollen, kann Schweigen – und das kann durchaus auch schon einmal mehr als fünf Sekunden sein – helfen, die eigenen Gedanken zu sortieren. Wenn mir spontan keine sinnvolle Antwort einfällt, ist Schweigen allemal besser als eine angreifbare Aussage. Flankierend kann man auch formulieren, dass man über die gehörte Aussage erst einmal kurz nachdenken muss, vielleicht sind Sie aber auch bei inhaltlicher Überforderung schlagfertig genug, um mit einer eher inhaltsleeren Aussage zu antworten („Vielen Dank, das ist ein sehr interessanter Aspekt, den Sie da einbringen.“).

Abwarten macht insbesondere dann Sinn, wenn Sie mit Personen verhandeln, die von ihrer Persönlichkeitsstruktur tendenziell rot und/oder gelb sind. Nicht selten reden solche Verhandlungspartner sich gerne mal „um Kopf und Kragen“.

TIPP. Der Schweigefalle entkommen

Ist Ihnen das vielleicht auch schon einmal passiert? Aus irgendwelchen Gründen (fehlende Kenntnis des Themas, kurzer Moment des Abgelenktseins mit anschließendem Verlust des Gesprächsfadens, Schüchternheit etc.) sind Sie aus dem Gespräch „herausgeflogen“. Erst nur für einen kurzen Moment, doch schnell wird dieser Moment länger und länger. Ein Gefühl des Unbehagens schleicht sich dazu und Sie finden einfach keinen Weg, wie Sie nun wieder in das Gespräch und die Verhandlung einsteigen können. Das Schweigen wird hier zur Falle.

Wenn Sie zu diesem Verhalten neigen (eher bei den blauen und grünen Persönlichkeitstypen zu erwarten!), sollten Sie sich für derartige Situationen immer ein bis zwei Standardsätze überlegen, mit denen Sie relativ neutral wieder in die Verhandlung einsteigen können. Leiten Sie dabei das Gespräch, an dem Sie nun für einige Zeit nur als Zaungast teilgenommen haben, geschickt durch eine Überleitung auf ein neues Thema, einen neuen Teilaspekt oder insgesamt auf die nun von Ihnen vorgebrachte neue Aussage. Solche Sätze könnten wie folgt lauten: „Also, ich habe mir das jetzt gerade einmal eine Zeit lang interessiert angehört, wir sollten aber auch den Aspekt X hier einmal besprechen.“ „Sie sehen mich seit einigen Minuten schweigend, ich habe länger nachgedacht, könnte man nicht vielleicht auch Aspekt X hier einmal betrachten?“ Finden Sie hier Ihren eigenen Überleitungssatz, der zu Ihnen passt und authentisch wirkt.

Das Prinzip der Überleitung kann man übrigens auch sehr geschickt dann anwenden, wenn man den Verhandlungspartner von unangenehmen Themen oder gezielten Nachfragen ablenken will.

Schweigen im Sinne von nicht ansprechen

Schweigen kann sich nicht nur in einem Zeitraum von wenigen Sekunden zwischen Aussage und Gegenaussage abspielen, sondern sich auch über viele Stunden hinziehen, nämlich immer dann, wenn wir ein bestimmtes Thema nicht ansprechen. An anderer Stelle in diesem Buch habe ich Ihnen gesagt, dass Sie Anker setzen und unsichtbare Elefanten nicht einfach ignorieren sollen. Davon aber ganz klar zu unterscheiden ist die Situation, in der Sie einen bestimmten Verhandlungs-

punkt erst einmal für sich zurückstellen, hier also abwarten, bis Ihr Gegenüber den Punkt anspricht. Das kann durchaus dann sinnvoll sein, wenn Sie keinerlei Vorstellung davon haben, in welche Richtung die Verhandlung gehen soll, wenn Sie sich keinen wirklichen Preis vorstellen können oder auch von den Verhandlungen zurücktreten wollen und hoffen, dass der Verhandlungspartner dieselbe Idee hat.

Schreiendes Schweigen

Schließlich gibt es auch Situationen, in denen der Verhandlungspartner zwar schweigt, dieses Schweigen aber auf keinen Fall als Zustimmung der Argumentation oder als Signal des Überzeugtseins gewertet werden kann. Leider nicht selten erlebe ich es, dass mein Verhandlungspartner mit einer langen Liste von Forderungen auf mich zukommt und es mir dann gelingt, die meisten Argumente zu entkräften. Schlichtweg, weil von diesem Menschen dann argumentativ keinerlei Gegenwehr kommt und er am Ende dann wieder mit einer nun deutlich reduzierten Forderungsliste schweigend von dannen zieht.

Also Sieg auf der ganzen Linie? Manchmal ja, manchmal kommt dann schweres Geschütz in Form von Rechtsanwälten oder ein Schreiben, in dem unmissverständlich der Abbruch der Verhandlungen mitgeteilt wird, auf mich zu. Der vermeintliche Sieg war dann nur von kurzer Dauer und mein Verhandlungspartner hat erst zu Hause reflektiert, was er da „verhandelt“ hat. Erst viel später fallen ihm die guten Argumente ein, erst später kommt der nötige Mut, um „Nein“ zu sagen (wenn auch nur mittels Rechtsanwalt oder mit einem bösen Brief).

Um mir hier in Zukunft zusätzlichen Ärger zu sparen und nicht unnötig Zeit in Verhandlungen zu verschwenden, habe ich mir angewöhnt, bei einem schweigenden Verhandlungspartner am Ende unserer vielleicht etwas einseitig geführten Verhandlung noch einmal das gefundene Ergebnis zusammenzufassen und ganz offen zu fragen: „Sind Sie mit diesem Ergebnis einverstanden?“ Vielleicht sagen Sie jetzt, dass das nicht sehr klug ist und ich mit einer solchen geschlossenen Frage wieder Tür und Tor für weitere Verhandlungsrunden öffne – aber das ist mir lieber, als Tage später wieder bei null anfangen zu müssen. Gewonnen habe ich sowieso erst, wenn die Verhandlung für alle Seiten zufriedenstellend abgeschlossen und der Vertrag unterzeichnet worden ist.

REFLEXION. Wie leicht fällt es Ihnen, Schweigen zu ertragen? Versuchen Sie einmal, mithilfe einer Stoppuhr eine Zeitspanne von nur zehn Sekunden Schweigen zu messen. Eine schier unendliche Zeit! Nicht nur für Sie, sondern auch für denjenigen auf der anderen Seite des Verhandlungstisches.

Wenn Sie die Technik des Schweigens immer wieder üben, ist der Verhandlungsvorteil ganz eindeutig auf Ihrer Seite.

Unter dem folgenden Link verrate ich Ihnen meine persönlichen Erfahrungen im Umgang mit Schweigen, wie ich diese Technik trainiert habe und wie ich sie heute anwende.



AUDIO:

Wie man Schweigen üben kann

Tools für eine gute Verhandlungsatmosphäre

Erfolgreiche Verhandlungen sollen in einen Vertrag münden. Egal, ob dieser nun schriftlich oder nur mündlich geschlossen wird, es steht ein Vertrag da. Und „Vertrag“ kommt von „vertragen“, sagt der Volksmund. Oft ist es aber ein steiniger Weg, bevor es zum wirklichen Vertragen kommt. Verhandlungen werden hitzig geführt, Argumente werden ausgetauscht, man versucht, sich gegenseitig zu überbieten oder verfällt in komplette Starre. Wirksame Tools und Strategien helfen dabei.

Tool 11: Vom „Du“ zum „Ich“

Wir suchen in den allerseltensten Fällen die Fehler und Ursachen für schwierige oder gescheiterte Verhandlungen bei uns oder unserem Unternehmen. Schuld sind im Zweifel immer die anderen. Das war schon im Kleinkindalter so und setzt sich bei uns Erwachsenen nahtlos fort. Haben Sie schon mal eine Verhandlung erlebt, in der einer der Verhandlungspartner aufgestanden ist und laut in die Runde gerufen hat: „Ich bin total stur, ich werde das hier so nicht machen.“ Nein, es ist doch genau umgekehrt, dass man mit Anschuldigungen auf die Gegenseite losgeht: „Sie verstehen nicht, was wir meinen.“ oder „Du hast hier noch keine vernünftigen Argumente geliefert.“ Und vergessen Sie nicht: Wenn man mit dem Zeigefinger auf eine Person zeigt, zeigen gleichzeitig drei Finger der Hand in die eigene Richtung.

Verbannen Sie die Schuldfrage ein für alle Mal aus Ihren Denkmustern, und wenn Sie über Schuld und Verantwortlichkeiten nachdenken wollen, dann setzen Sie doch mal bei sich an. Denn der andere wird sich ja eher nicht bewegen, wenn Sie anklagend in seine Richtung schauen.

Rephrasen

So weit, so klar! Wie schafft man es aber nun, aus dem anklagenden „Sie/Du“ eine positive Formulierung zu machen? Rephrasen (neudeutsch für umformulieren) Sie einmal einen Satz, den Sie anklagenden mit einem „Sie“ begonnen haben: Statt „Sie haben hier noch keine vernünftigen Argumente geliefert, warum Sie unser Angebot nicht annehmen wollen!“ könnte eine Formulierung lauten: „Was muss ich/was müssen wir noch an ergänzenden Informationen liefern, damit unser Angebot Sie überzeugt?“

Neben der Tatsache, dass hier wieder geschickt die Fragetechnik in Form einer offenen Frage eingesetzt wird, hat man vom „Du“ zum „Ich“ gewechselt. Die bildlich

auf den Vertragspartner gerichtete Speerspitze wurde nun gesenkt oder, dramatischer ausgedrückt, in die eigene Richtung gelenkt, ohne dass man sich damit einen Schaden zufügt. Vielleicht muss man hier an der einen oder anderen Stelle mal ein wenig über seinen Schatten springen, das Ego, das ja immer recht hat, hinter sich lassen. Am Ende aber führt dieser Weg dazu, dass Verhandlungen wieder aufgenommen werden. Und ein wenig schwingt hier vielleicht auch die Redensart „Der Klügere gibt nach“ mit. Lösen Sie die Situation auf, wenn Sie es intellektuell können. Aus meiner Sicht stehen Sie damit nicht schlechter da als zuvor.

Das „Wir“ betonen

So wie wir den Weg der Worte vom „Du“ zum „Ich“ lenken sollten, so fehlt es oftmals in der Kommunikation an der Darstellung des Gemeinsamen. Auch ich mache mich nicht davon frei, das eine oder andere Mal vom „Gegner“ oder der „gegnerischen Partei“ zu sprechen. Aber eigentlich sollte es doch unser Verhandlungspartner sein, oder? Der Verhandlungspartner, der dann nach Vertragsschluss zum Vertragspartner wird. Oder haben Sie schon einmal vom Vertragsgegner gehört?

Versuchen Sie, gerade in scheinbar festgefahrenen Situationen, das „Wir“ mehr herauszustellen. Dieses „Wir“ hat nicht nur die Aufgabe, den Vertrag abzuschließen. Im Idealfall ist der Vertrag die Basis für eine langandauernde Geschäftsbeziehung und wo, wenn nicht dort, braucht es einen gemeinsamen Spirit, eben dieses „Wir“?

NUR AM RANDE. Es gibt auch das eher abwertende „Wir“, das von oben herab kommt („Na, haben wir uns schon entschieden?“, „Wie wollen wir das denn bis Ende nächste Woche liefern können?“), und ist hier natürlich nicht gemeint.

Zeigen Sie auf, was Sie und Ihr Verhandlungspartner im Laufe der aktuellen Verhandlung bereits an gemeinsamen Punkten herausgearbeitet haben. Dass „wir“ vielleicht schon mehr als die Hälfte der zu diskutierenden Punkte besprochen und zu einer Einigung geführt haben. Vielleicht bemühen Sie auch das Bild von den Verhandlungspartnern, die gemeinsam in einem Boot sitzen. Wie auch immer Sie hier vorgehen, betonen Sie das Gemeinsame.

Gleichzeitig können Sie das „Wir“ auch sehr gut nutzen, um sich gegen Dritte, also „die da“, abzugrenzen. Das können Wettbewerber, der Staat und seine Verwaltung oder andere nicht von den Verhandlungspartnern beherrschbare Personen sein.

„Wir“ wollen das gemeinsame Ziel erreichen, wir werden uns einigen. Wir haben ein gemeinsames Interesse. Oder wie es in einer alten Werbung einmal hieß: „Das Wir gewinnt.“

ÜBUNG. „Ich-Form“

Formulieren Sie die folgenden Sätze so um, dass sie nicht mehr in der anklagenden Du/Sie-Form, sondern aus Ihrer Perspektive in der Ich-Form formuliert sind.

- a) „Sie könnten in Ihrer Argumentation bitte etwas deutlicher sein. So bleibt das, was Sie hier vortragen, total schwammig und überhaupt nicht greifbar für uns.“
- b) „Du hast bisher immer nur Nein zu all unseren Vorschlägen gesagt. Von dir kommt überhaupt nichts, was unsere Verhandlung nach vorne bringt.“
- c) „Sie sehen auch nur Ihre eigene Position. Haben Sie eigentlich vergessen, dass ein Vertrag immer zwei Parteien hat und man auch mal die andere Seite sehen muss?“
- d) „Ihre Art zu kommunizieren gefällt mir nicht. Das habe ich so noch nie von einem Geschäftspartner erlebt.“

Die Lösungen zu dieser Übung finden Sie im hinteren Teil des Buches.

Tool 12: Den Verhandlungspartner aktiv ansprechen

Verhandlungen stocken nicht nur deshalb, weil man anklagend mit einem „Du/Sie“ auf den anderen zeigt, sie stoppen auch manchmal deshalb, weil sich schlichtweg keiner wirklich angesprochen fühlt.

Kennen Sie das aus Verhandlungen, wenn mehrere Personen am Tisch sitzen und einer fragt, wer das Protokoll schreiben will? Betretenes Schweigen, gesenkte Köpfe, heftige Kontrolle der Fingernägel und was auch sonst für Stillarbeiten in dieser Sekunde aus dem Hut gezaubert werden. Keiner möchte. Oder fühlen Sie sich bei der Anrede „Liebe Alle!“ angesprochen? Sie sind doch nicht der Herr oder die Frau Alle, oder? Im Grunde genommen sind wir alle irgendwie Egoisten und wir hören gerne unseren eigenen Namen. Auch wenn Sie das jetzt vielleicht heftig abstreiten, denken Sie noch einmal darüber nach: Wer ist wirklich die wichtigste Person in

Ihrem Leben? Klar, die Eltern, die Kinder und der Lebensgefährte (Zuhörer in meinen Vorträgen nennen hier immer gerne noch den aktuellen amerikanischen Präsidenten, den Bundeskanzler oder Mutter Teresa). Aber am Ende können wir doch nur dann für andere sorgen, wenn es uns selbst gut geht. Und damit sind wir (nennen Sie es, wie Sie wollen!) Egoisten. Und als solche hören wir gerne unseren Namen. Also: Sprechen Sie aktiv Ihren Verhandlungspartner mit seinem Namen an!

Vielleicht ist es ihm unangenehm, vielleicht lösen Sie dabei biochemische Reaktionen aus, die so nicht gewollt waren, am Ende aber haben Sie seine volle Aufmerksamkeit und können gezielt die Verhandlung weiter in Gang bringen: „Herr Meier, wären Sie bereit, uns noch einmal weitere Informationen über Ihr Angebot zukommen zu lassen?“ Herr Meier wird jetzt reagieren. Hätte er aber vielleicht nicht gemacht, wenn Sie gefragt hätten, ob irgendjemand weitere Informationen zukommen lassen könnte. Kommunikation in Verhandlungen muss also zielgerichtet laufen, pfeilartig auf eine Person zielen und nicht, wie ein Schrotgewehr, einfach in die Runde der verhandelnden Personen gestreut werden.

Besinnen wir uns noch einmal auf das Kommunikationsmodell, das einen Sender und einen Empfänger voraussetzt. Auch wenn der Sender vorhanden ist: Das unkonkrete „Liebe Alle!“ richtet sich einfach an keinen adäquaten Empfänger oder – anders ausgedrückt – keiner der vielen potenziellen Empfänger springt an.

Es soll hier aber nicht verschwiegen werden, dass man die konkrete Ansprache eines Einzelnen auch als negative Taktik in Verhandlungen nutzen kann – wenn die Gegenseite mindestens zu zweit auftritt. Dann könnten Sie versuchen, einen Keil zwischen die Verhandlungspartner zu treiben. Besonders einfach ist das in den Situationen, in denen eine der beiden Personen für eine längere Zeit nur schweigend neben der dominant auftretenden Person gesessen hat.

Beispiel: „Herr Meier, Sie haben bisher zu diesem Thema geschwiegen. Jetzt sagen Sie doch mal, sind die Ausführungen Ihrer Kollegin Schultze nicht völlig abwegig?“ Der arme Herr Meier hat jetzt zwei Möglichkeiten: Erstens, er stimmt Ihnen zu. Das wird wohl eher selten der Fall sein, aber vielleicht wittert er seine Chance, sich intern zu positionieren und mal das zu sagen, was er immer schon sagen wollte. Vielleicht verhaspelt er sich aber auch nur bei der Antwort und sagt unüberlegt „Ja“. Wie auch immer die Motivation hier ist: Kommt es zu einer Bejahung, dann hat er ab sofort und im Zweifel für immer Frau Schultze als Gegnerin. Oder aber Möglichkeit zwei: Herr Meier verneint die Frage, was sicherlich der wahrscheinlichere Fall ist. Nun muss er sich einer Diskussion mit Ihnen stellen. Womöglich mit schlechten Argumenten, da schon alles gesagt wurde. Und diese Argumente können Sie wieder relativ leicht aushebeln. Vielleicht hätte er aufgrund der internen Abstimmung oder

Hierarchie auch gar nichts zu dem von Ihnen angesprochenen Thema sagen sollen. Nun muss er aber reden und verhandeln. Zugeben, dass er nichts sagen durfte, wird er wohl eher nicht.

TIPP. Wenn umgekehrt Sie mit einer solchen das Team zertrennenden Frage konfrontiert werden, sollten Sie auf keinen Fall in die Falle laufen, sich gegen den einen oder den anderen aussprechen zu müssen. Antworten Sie hier einfach, dass aus Ihrer Sicht zu diesem Thema bereits alles gesagt wurde und Sie nichts mehr hinzuzufügen haben. Damit wird in den meisten Fällen dem Angreifer der Wind aus den Segeln genommen.

REFLEXION. Beobachten Sie sich selbst einmal bei einem Gespräch mit mehreren Personen. Gelingt es Ihnen, alle gleichmäßig anzusprechen, oder sprechen Sie eher mit einer Person? Üben Sie die gezielte Ansprache eines Einzelnen, der in einem Gespräch für längere Zeit schon geschwiegen und keinen Wortbeitrag gebracht hat.

Tool 13: Der Konjunktiv als Lösungsfinder

Aussagesätze wie weiter oben beschrieben werden im Indikativ verfasst und geben zielgerichtet den Weg vor. Anders der Konjunktiv, der mit seinem „hätte, wäre, könnte“ wenig Zielrichtung und dafür eher einen Zick-Zack-Kurs vorzugeben scheint. Literatur für Führungskräfte empfiehlt häufig, auf den Konjunktiv zu verzichten. Also statt „Könnten Sie bitte bis nächste Woche die Daten des letzten Halbjahres aufarbeiten?“ eine klarformulierte Ansage im Sinne von „Bereiten Sie bitte die Daten auf.“ Klare Aussagen, top-down. Aber ein freundliches „Bitte“ geht immer.

Wenn Verhandlungen völlig festgefahren sind, bietet es sich an, bildlich (oder sogar tatsächlich, falls zur Hand) das weiße Blatt Papier herauszuholen und gemeinsam zu eruieren, wie eine für beide Seiten akzeptable Lösung aussehen „könnte“. Diese Überlegungen sollten dann von beiden Parteien ohne Denkverbote und ohne jegliche Restriktionen in Bezug auf finanzielle Ressourcen möglich sein. Aussagesätze wie „Ich könnte mir vorstellen, dass dieser Ansatz hier auch in unserem Fall funktioniert“ oder Fragesätze wie „Wie wäre es, wenn wir hier in unserem Fall einmal diesen Ansatz ausprobieren?“ helfen hier weiter. Im Rahmen dieser Lösungsfin-

dungstechnik ist ein respektvoller Umgang miteinander besonders wichtig. Wer fürchtet, mit seinen Vorschlägen und Ideen ausgelacht zu werden, wird mit Sicherheit in Zukunft keine Vorschläge mehr machen. Kreativität würde damit im Keim erstickt.

Besonders hilfreich ist für die Lösungsfindung auch der Einsatz der Fragetechnik und hier insbesondere der Einsatz hypothetischer Fragen im Konjunktiv. Fragen Sie doch mal bei der Gegenseite ab, wie denn in der idealen Welt die Vertragsbedingungen aussehen „würden“. Oder ob man sich auch vorstellen „könne“, zukünftig die nachfolgenden Bedingungen zu akzeptieren.

Ganz offen gefragt „Wie müsste denn in der besten aller Welten unser Angebot aussehen, damit wir hier und heute zu einer Einigung kommen?“ oder geschlossen „Könnten Sie sich vorstellen, statt zwei auch drei Maschinen mit zehn Prozent Rabatt zu kaufen?“ – die Frage im Konjunktiv hilft.

Zugegeben: Diese Form des Brainstormings passt nicht zum Arbeitsalltag im Über-Unterordnungsverhältnis, wie es immer noch viele Arbeitsverhältnisse darstellen, aber für den kreativen Prozess der Auflösung einer (Verhandlungs-)Sackgasse ist er das Mittel der Wahl und sollte bei Verhandlungen zwischen Partnern auf Augenhöhe ein probates Mittel sein. Zusätzliche Visualisierungen des Brainstormings z. B. an einem Flipchart helfen verstärkend, den Prozess zu einem guten Ergebnis zu führen.

Vergessen Sie dann, wenn Sie ein für beide Seiten zufriedenstellendes Ergebnis gefunden haben, nicht, in den Indikativ (also in die reale Welt) zurückzukehren und die gefundenen Resultate in den Vertrag zu gießen.

REFLEXION. Würden Sie nicht auch oft etwas machen, wenn Sie eine Sache nur *könnten*? Beobachten Sie sich einmal selbst: Wie oft benutzen Sie den Konjunktiv? Bewusst oder eher unbewusst? Gehen Sie in die kommenden Gespräche einmal mit dem festen Ziel hinein, auf den Konjunktiv zu verzichten, wenn dieser nicht als Mittel der Lösungsfindung, sondern nur als Zeichen der Unsicherheit benutzt wird.

Tool 14: Wenn es mal sein muss: Die Verhandlung sachlich abbrechen

Ich denke, dass jeder Verhandler grundsätzlich bestrebt ist, die Verhandlung zum Erfolg zu führen. Nur verhandeln um des Verhandeln willens, vielleicht sogar ohne Mandat, wird eher die Ausnahme als die Regel sein. Anders ausgedrückt: Wenn Sie schon frühzeitig die Motivation des Gegenübers herausgefunden haben, sollte eine Situation, in der Sie und Ihr Unternehmen nur als Dummy genutzt werden, gar nicht erst entstehen.

Dennoch kann es immer wieder zu Situationen kommen, in denen es nicht zum Vertragsschluss kommt. Meist ist es müßig, nach den Gründen zu suchen. Vor allem (nochmals!) sollten Sie nicht versuchen, die Schuldfrage zu klären (außer Sie haben, was die Ausnahme wäre, Grund zur berechtigten Annahme, dass die andere Seite Ihnen zum Ersatz des Schadens verpflichtet ist, der durch die Verhandlung und den vorzeitigen Abbruch entstanden ist).

Die meisten Verhandlungsabbrüche, die ich erlebt habe, verliefen leider nicht so harmonisch, wie man es gerne hätte. Angefangen von gegenseitigen Schuldzuweisungen (wo bleiben da die Ich-Botschaften?) bis zu Beleidigungen (wo ist die Sachebene hin verschwunden?) kann man hier alles erleben. Im Einzelfall sind solche Ausbrüche absolut verständlich, kommunikationstechnisch aber ein Desaster. Schon die Großeltern wussten doch, dass man sich immer zweimal sieht. Vielleicht dann mit umgekehrten Rollen, vielleicht sogar als Kollege in einem neuen Unternehmen? Kommunizieren Sie daher den Abbruch der Verhandlung sachlich, ohne Schuldzuweisung an die andere Seite und verbunden mit einer Ich-Botschaft.

Versuchen Sie, im Abbruch der Verhandlungen auch etwas Positives zu sehen: Was nützt es denn, wenn Sie mit Gewalt den Vertragsabschluss erzwungen haben, dann aber nur mit der Faust in der Tasche den Vertrag (manchmal über Jahre hinweg) leben müssen? Im Rahmen der Fehlerkultur eines Unternehmens sollte es selbstverständlich sein, solche Abbrüche zu tolerieren und keinesfalls als Niederlage des verhandelnden Mitarbeiters zu sehen. Im Gegenteil, vielleicht hat er das Unternehmen sogar vor nachhaltigem Schaden bewahrt?

Wichtig ist, dass Sie im Rahmen der Vertragsfreiheit, die es im deutschen Recht gibt, auch das Recht und die Freiheit haben, eine Verhandlung abzubrechen. Gelegentliche Drohungen der Gegenseite, dass Sie nun den Schaden ersetzen müssen, der der Gegenseite durch den von Ihnen verursachten Abbruch der Verhandlungen entstanden ist, sind schlichtweg eine leere Drohung – wenn und solange Sie bei der

anderen Seite nicht das Vertrauen auf einen Vertragsabschluss bestärkt haben („Wir werden sicher den Vertrag abschließen“) und der andere schon Vorinvestitionen getätigt und Ihnen das kommuniziert hat („Ich werde dann jetzt schon mal ein Fundament für die neue Maschine gießen lassen“). Spätestens dann sollten Sie schriftlich klarstellen, dass es noch keinen Vertragsabschluss gibt und Investitionen des anderen auf dessen Risiko erfolgen.

Manchmal sind in Verhandlungen die Emotionen hochgekocht, die kurze Kaffeepause hilft auch nicht mehr und es braucht einfach eine Unterbrechung von mehreren Tagen.

Als letzte Chance vor dem endgültigen Abbruch ist das sicher zu begrüßen. Leider erlebe ich oft, dass sich nach der Pause die Parteien wieder an den Verhandlungstisch setzen und mehr oder weniger nahtlos da weiterdiskutieren, wo man das letzte Mal aufgehört hat. Dieselben Argumente werden ausgetauscht und der Streit entzündet sich wieder an den identischen Punkten. Täglich grüßt das Murmeltier. Wenn Sie Pausen (kurze oder mehrtägige) vereinbaren, dann kommunizieren Sie auch ganz klar die Hausaufgaben, die jede Seite mitbekommt und bearbeiten muss. Dies kann zum Beispiel eine Neukalkulation des Angebotes oder das Überdenken von alternativen Modellen sein. Mit anderen Worten: Der kreative Teil der Gehirne muss jetzt noch einmal in Gang gesetzt und vielleicht auch der Teilnehmerkreis bei den Verhandlungspartnern kritisch überdacht werden. Ein einfaches „Weiter so!“ wird in jedem Fall nicht ausreichend sein und führt nur zu einer inhaltlichen Wiederholung der vorhergehenden Verhandlung.

REFLEXION. Denken Sie einmal an eine Verhandlung in Ihrem privaten oder beruflichen Umfeld, die schlecht gelaufen ist: Wäre hier eine Verhandlungspause geeignet gewesen, die Verhandlung wieder auf das richtige Gleis zu bringen? Wie lang hätte diese Pause sein sollen? Ein paar Minuten oder mehrere Tage? Was wären die Hausaufgaben gewesen, die man jedem Beteiligten an der Verhandlung mitgegeben hätte?

Negative Tools und wie Sie damit umgehen

Negatives Tool 1: Die Salamitaktik

Wenn wir bisher über Kommunikation in Verhandlungen gesprochen haben, schwang zumindest stillschweigend mit, dass der Kommunikationsprozess über einen bestimmten Zeitraum erfolgt und dann zu einem – hoffentlich erfolgreichen – Ende kommt. Dieser Idealzustand wird in der Realität leider nicht immer erreicht. Scheinbar beendete Verhandlungsprozesse werden wieder neu eröffnet und das Spiel beginnt von vorn.

BEISPIEL. Ich saß vor einiger Zeit in stundenlangen Verhandlungen mit meinem Mandanten. Solche Marathons sind für alle Beteiligten ermüdend und ich kann mir nur wenige Personen vorstellen, die hierbei nach mehr als zehn Stunden wirklich noch große Freude empfinden. Freude kommt erst dann auf, wenn man am Ende das Gefühl hat, sich geeinigt zu haben und voller Vorfreude auf den überarbeiteten Entwurf der Gegenseite wartet. Hier wurde ich leider von meinem Gefühl getäuscht. Wir bekamen zwar einen überarbeiteten Entwurf, der hatte es aber in sich. Es waren Punkte neu hineingenommen worden, über die wir vorher nie gesprochen hatten. Die nie in irgendeiner Weise zur Diskussion gestanden hatten und die sich auch nicht aus irgendwelchen Aussagen in der Verhandlung hätten ableiten lassen können.

Sie können sich sicherlich vorstellen, dass mein Mandant diesen überarbeiteten Entwurf als Affront empfunden hat. Stellen Sie sich vor, Sie haben sich mit dem Autohändler geeinigt, dass Sie einen roten Sportwagen kaufen möchten, und einige Wochen danach präsentiert Ihnen der Verkäufer bei der Fahrzeugübergabe einen blauen Kombi. Geht nicht? Im geschilderten Fall war der überarbeitete Entwurf aus unserer Sicht fast so etwas wie ein Kombi im Verhältnis zu Sportwagen.

Was war aber das Fatale an der Situation, die hier fast zum Verhandlungsabbruch geführt hätte? Im Nachhinein waren die Änderungswünsche zum größten Teil rational nachvollziehbar, natürlich wurde nicht allem nachgegeben, aber man konnte sich auf einige der neuen Punkte einigen. Das Entscheidende war aber, dass die Verhandlung sich mal wieder verzögert hatte und an einem Kippunkt stand, bei

dem wohl keiner der Beteiligten sagen konnte, ob es nun zum Vertragsabschluss oder zum Verhandlungsabbruch in den nächsten Wochen kommen würde. Dass man im Rahmen einer Verhandlung noch neue Punkte vorbringt, empfinde ich nicht als dramatisch, und dies ist auch nicht mit der Salamtaktik zu verwechseln, die gerne verwendet wird, wenn man eigentlich schon ein Ergebnis gefunden hat und dann noch weitere neue Punkte scheinbarweise nachschiebt.

Nein, das Ansinnen war absolut in Ordnung. Allein die Kommunikation beziehungsweise die Nichtkommunikation war ein Desaster. Es wurde ein überarbeiteter Vertragsentwurf ohne Hinweis und Erklärung der neu eingeführten Punkte zugeschickt. Nun können Sie einwenden, dass es doch ein Leichtes ist, nach dem „Warum?“ zu fragen. Sicher, aber fragen Sie mal, wenn die Stimmung schon am Boden ist. Frühzeitige offensive Kommunikation der Wünsche des einen an den anderen Vertragspartner ist das Mittel der Wahl. Hier darauf zu hoffen, dass der andere die neuen Wünsche nicht bemerkt, ist spätestens seit Erfindung des Compare-Modus in den gängigen Textverarbeitungsprogrammen reines Wunschdenken.

Wenn Sie in derartigen Situationen allerdings weniger verständnisvoll sein wollen, könnte es ja sein, dass Ihnen plötzlich auch noch Dinge einfallen, die Sie bisher in der Verhandlung nicht angesprochen haben und die Sie nun nachverhandeln wollen. „*Do ut des*“, sagt der Lateiner – ich gebe, damit du gibst. Wer also am Ende der Verhandlungen von Ihnen etwas möchte, muss dafür auch etwas von seinem Verhandlungspaket abgeben.

Nicht selten werden auch Informationen nur scheinbarweise herausgeben; sie müssen dem Verhandlungspartner „aus der Nase gezogen“ werden. Auch dies ist ein quälender Prozess und kann leicht in eine strafrechtliche Richtung abbiegen, wenn sich der Verdacht erhärtet, dass wesentliche Informationen bewusst zurückgehalten werden sollten. Natürlich muss dies erst einmal bewiesen werden; Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist dieser dünne Informationsfluss aber in keinem Fall.

Also gilt, dass sämtliche Informationen so frühzeitig wie möglich mitgeteilt werden müssen. Insbesondere Änderungen der Grundlagen für die zukünftige Zusammenarbeit sollten auch Sie nicht wie der Zauberer das Kaninchen kurz vor Unterschrift des Vertrages aus dem Hut zaubern. Wenn Sie mit Ihrem Kunden den Verkauf von 10.000 Geräten vereinbaren, dann sollten Sie ihm schon mitteilen, wenn Ihr Zulieferer Probleme mit der Lieferung der notwendigen Komponenten hat. Natürlich, Sie können hier anfügen, dass es sich doch vielleicht sogar um öffentliches Wissen handelt und jeder geneigte Zeitungsleser diese Information bekommen

könnte. Aber nicht jeder liest die Zeitung und nicht mit demselben Fokus wie Sie. Und nochmals: Sie wollen doch vertrauensvoll zusammenarbeiten.

Also, lieber ein wenig zu viel als ein wenig zu wenig informiert. Halten Sie mit Ihren Informationen nicht hinter dem Berg. Das dicke Ende kommt ja meistens doch.

REFLEXION. Haben Sie die Salamitaktik schon einmal von einem Verhandlungspartner angewandt erlebt? Überlegen Sie sich einmal eine Taktik, wie Sie in Zukunft hiermit umgehen wollen: Gehen Sie auf weitere Wünsche ein? Bleiben Sie hart? Werden Sie selbst Forderungen nachschieben? Haben Sie sich im Rahmen Ihrer Verhandlungsvorbereitung ein bis zwei Forderungen überlegt, die Sie ebenfalls nachschieben können und die zwar nicht essenziell für das Verhandlungsergebnis sind, aber als „nice to have“ gewertet werden können?

Negatives Tool 2: Das bewusste Nicht-Ansprechen von Themen

Mit der Schweigetechnik haben wir uns schon weiter oben beschäftigt. Neben dem „echten Schweigen“ gibt es aber auch das eher beredte Schweigen.

Der unsichtbare Elefant

Kennen Sie den unsichtbaren Elefanten? Den, der im Raum steht, dessen sich jeder bewusst ist und den man dennoch geflissentlich ignoriert? Es gibt Themen, die möchte man einfach nicht ansprechen. Beide Seiten wissen, dass sie existieren, aber sie werden nicht in die Verhandlung eingeführt. Ist das sinnvoll? Absolut nicht! Alles, was später nicht im Vertrag geregelt ist, kann zu Streitigkeiten führen. Wenn wir heute schon wissen, dass wir vielleicht Probleme mit einem Zulieferer bekommen, warum sollen wir das nicht in den Vertrag schon aufnehmen und eine entsprechende Regelung für diesen Fall treffen? Wenn wir heute schon wissen, dass es vielleicht zu Streiks, Kriegen oder ähnlichen Szenarien kommt, warum regeln wir diese nicht?

Natürlich sollte man nicht alles regeln, was irgendwann mal eventuell passieren könnte. Eine gewisse Wahrscheinlichkeit sollte schon gegeben sein. Entweder, weil der Gang der Dinge dies erwarten lässt oder weil Sie in der Vergangenheit schon

einmal eine negative Erfahrung mit einer bestimmten Situation machen mussten, die Sie vermeiden wollen.

Also regeln Sie diese Themen und kehren Sie diese nicht unter den Tisch. Erfahrungsgemäß ist das Geschrei am Ende (nach Vertragsunterzeichnung) dann groß, wenn der Elefant, den man vorher so vorbildlich übersehen hat, plötzlich durch den Raum stampft. Halten Sie das Gemeckere im Vorfeld aus, wenn der Verhandlungspartner Ihren Punkt als irrelevant abtut. Machen Sie deutlich, dass dieser Punkt für Sie wichtig ist, dass Sie hier ein „gebranntes Kind“ sind und die Regelung für Sie elementar wichtig ist. Natürlich hoffen Sie auch, dass dieser Fall, den Sie ansprechen, nicht eintritt, aber stellen Sie den Vorteil einer vertraglichen Regelung für beide Seiten heraus.

Nachträgliche Änderungen am einmal unterzeichneten Vertrag sind dann meist nur unter erheblichem Zeit- und Kostenaufwand und manchmal auch unter einer komplett neuen Einschätzung der wirtschaftlichen Lage möglich.

Einseitiges Wissen

Davon zu unterscheiden sind Informationen, von denen nicht beide Seiten, sondern nur eine weiß. Beispiel: Der Lieferant verspricht seinen Kunden, jährlich 100.000 Einheiten seines Produktes zu liefern, er weiß aber, dass er in den letzten Jahren erhebliche Schwierigkeiten mit seinen Vorlieferanten hatte. Es kam immer wieder zu Materialengpässen, Lieferschwierigkeiten und auch Qualitätsproblemen. Sollte man das ansprechen? Sollte man die Karten auf den Tisch legen oder lieber nach dem Motto „Augen zu und durch!“ handeln und einfach darauf hoffen, dass alles schon gutgehen wird?

Nun, wenn Sie ein Freund des Russisch Roulette sind, kann ich Ihnen klar empfehlen, zur Steigerung des Nervenkitzels diese Themen nicht zu regeln. Jeder andere sollte ganz klar und offen eine Regelung finden. Kommunizieren Sie die Sorgen und Themen, die Sie bewegen und die vielleicht die Erfüllung des Vertrages in der Zukunft gefährden. Das ist nicht als Zeichen der Schwäche zu verstehen. Nein, ich empfinde dies sogar als Zeichen der Stärke – man zeigt dem Gegenüber ganz klar, wie die aktuelle Lage ist und was einen bewegt. Diese Transparenz wird in aller Regel bei einem seriösen Geschäftspartner zu noch mehr Achtung führen. Wer klar kommuniziert und die Themen anspricht, wird am Ende meiner Meinung nach gewinnen.

Aber auch hier gilt: Sie müssen nicht alles frei von der Leber erzählen. Dinge, die mit einer Wahrscheinlichkeit von ein bis zwei Prozent eintreten, werden natürlich vernachlässigt und nicht angesprochen. Aber bei realistisch eintretender Wahrscheinlichkeit sollten Sie alles auf den Tisch legen. Noch ist der Vertrag ja nicht unterschrieben, noch ist nichts passiert. Oder anders gefragt: Was soll passieren? Im schlimmsten Fall wendet sich der Vertragspartner ab und schließt mit Ihnen den Vertrag nicht. Der finanzielle Schaden wird in diesem Fall wohl überschaubar bleiben. Anders ist die Situation aber dann, wenn Sie erst einmal stillschweigend den Vertrag unterschrieben haben, denn dann müssen Sie mit Schadensersatzforderungen und gegebenenfalls sogar mit Klagen, einhergehend eventuell mit dem Reputationsverlust Ihres Unternehmens, rechnen.

Es ist ein wenig wie das Reden um den heißen Brei herum: Das Thema ist unangenehm, entweder für alle Beteiligten oder nur für eine Person. Aber man sollte es ansprechen, damit die Verhandlung zum Erfolg führt – auch auf die Gefahr hin, dass die Verhandlung dann abgebrochen wird, Konditionen verschlechtert werden oder sich die Verhandlung hinzieht.

REFLEXION. Gab es in Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld Themen, die Sie ungern oder am liebsten gar nicht angesprochen haben? Falls Sie diese bisher verschwiegen haben: War dieses Schweigen von Erfolg gekrönt oder sind Sie am Ende doch „aufgeflogen“? Könnten Sie vielleicht in Zukunft mit ein paar einleitenden Worten, die den anderen nicht zu sehr „auf die Palme bringen“, die Ihnen unangenehmen Themen vorbringen? Können Sie sich hierfür ein Standardrepertoire vorbereiten?

Negatives Tool 3: Lügen

Eine schlechte und absolut nicht zu empfehlende Variante des Nicht-Ansprechens ist das Lügen. Ohne hier lange Ausführungen zu strafrechtlicher Relevanz machen zu wollen: Lügen können strafrechtlich schnell zu einem Betrug führen. Nämlich immer dann, wenn Ihr Vertragspartner darauf vertraute, dass die von Ihnen gegebenen Informationen richtig sind und er allein deshalb den Vertrag abgeschlossen und Geld in die Hand genommen hat. Unabhängig von der strafrechtlichen Seite gibt es aber auch zahlreiche rechtliche Möglichkeiten, wie sich Ihr Vertragspartner dann wieder vom Vertrag lösen kann. Daher: Es sollte sich ganz klar zwischen seriösen Geschäftspartnern verbieten, dass man lügt.

Wenn man im Nachhinein handelnde Personen fragt, warum sie in Verhandlungssituationen gelogen haben, so sagen diese oft, dass sie am Anfang eigentlich nur eine unangenehme Situation nicht weiter ausführen wollten. Man wollte das Thema erst einmal kurz totsichweigen. Unglücklicherweise kamen dann aber weitere Themen hinzu, weitere Fragen, und man hat sich dann immer mehr in Lügen verstrickt; es sei der weiter oben schon beschriebene „point of no return“ entstanden und man hätte sich jetzt nicht mehr gesichtswahrend aus der Situation herauswinden können, ohne die Lüge auch als solche darzustellen. Man hätte vielleicht noch sagen können, dass man hier missverstanden wurde, dass man das anders gemeint habe. Am Ende aber sei es dann so gelaufen, dass man in ein Lügenkonstrukt verwickelt wurde und allein hier nicht mehr herausgekommen sei.

Es verbietet sich schlichtweg, bei Verhandlungen zu lügen, und man sollte auch nicht nur mit der kleinen „Notlüge“ anfangen, der Schneeballeffekt setzt irgendwann sowieso ein. Und dann kommen Sie und Ihr Unternehmen da nicht mehr gesichtswahrend raus.

INFO. Die Grenze zwischen Informationsbedürfnis und Wissensmitteilung

Eine feine Linie kann da gezogen werden, wo der Verhandlungspartner eine These aufstellt (zum Beispiel: „Ich gehe davon aus, dass die Produkte auch extremen Temperaturen standhalten“) oder eine konkrete Frage zum Vertragsgegenstand äußert („Kann das Gerät auch im Winter betrieben werden?“).

Wenn erkennbar ist, dass der Kunde in einer konkreten Situation ein gesteigertes Bedürfnis nach Aufklärung hat, dann müssen Sie ihm hier inhaltlich korrekt Rede und Antwort stehen.

Wenn allerdings der Kunde eine eher allgemeine und wenig produktspezifische Aussage trifft („Ich gehe davon aus, dass die Marktpreise in den nächsten Jahren noch steigen“), dann müssen Sie das nicht kommentieren oder gar korrigieren, wenn Sie hierauf eine andere Antwort oder eine andere Einschätzung hätten.

Mit anderen Worten: Es gilt die Regel, dass alles, was man sagt, richtig sein muss. Man muss aber nicht alles sagen. Eine sicherlich feine Linie, an der manche Haarspalterei möglich ist. Aber: Lügen haben kurze Beine. Setzen Sie das Mittel der Lüge in Ihrer Kommunikation nicht ein.

REFLEXION. Lügen sollte keine Basis für Verhandlungen sein. Sieht das Ihre Unternehmenskultur auch so oder wird in der einen oder anderen Abteilung gerne einmal etwas versprochen, was nicht haltbar ist, aber den Verhandlungspartner zum Vertragsabschluss motiviert. Agieren Sie vielleicht selbst so?

Falls Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung objektiv betrachten Schwächen hat oder einfach nur schlechtgeredet werden könnte, was wären hier gute Formulierungen, die Sie dem Verhandlungspartner entgegenhalten könnten, ohne in den Bereich der Unwahrheit zu gelangen?

Negatives Tool 4: Kommunikation durch die Blume

Wenn im vorhergehenden Kapitel davon gesprochen wurde, dass nicht alles kommuniziert wird, so gibt es auch die Art der Kommunikation, in der zwar alles gesagt, die tatsächliche Botschaft aber sehr blumig verpackt wird – meist mit dem Ziel, das Gegenüber nicht zu verletzen. So versucht man, nicht zu deutlich auf gewisse Dinge hinzuweisen und alles in blumiger und freundlicher Sprache zu erklären. Ganz oft geschieht das z. B. am Ende eines Arbeitsvertrages, wenn man sich eigentlich von Mitarbeitern trennen möchte. Das fällt oft schwer, das macht niemand gerne, da hofft man darauf, dass der Mitarbeiter „durch die Blume“ schauen kann und versteht, was gemeint ist.

Neben den in diesem Buch schon mehrfach angesprochenen vier Aspekten einer Botschaft, die wir teilweise unbewusst aussenden, kommt hier also noch eine weitere Dimension hinzu. Bewusst werden die Verhandlungsthemen in einer „falschen“, zumindest nicht klaren und wenig zielgerichteten Art und Weise ausgesendet. Die klare Art der Kommunikation, die direkte Aussprache der Botschaft ist uns hier unangenehm, obwohl sie oft nötig wäre. Doch was passiert stattdessen? In unserem Beispiel „Arbeitsvertrag“ gibt man dem Mitarbeiter einfach weniger, keine oder nur schlechte Arbeit. Man verweigert die nächste Gehaltserhöhung, schließt ihn von interner Kommunikation und Veranstaltungen aus. Man versucht, ihm indirekt mitzuteilen, dass er nicht länger „gewollt“ ist, und hofft auf vom Mitarbeiter ausgehende Kündigung. Das fällt hier sicher schon unter den Begriff „Mobbing“. Doch was, wenn die Botschaft nicht beim Mitarbeiter ankommt? Oder wenn sie vielleicht ankommt, er sie aber einfach nicht wahrhaben will? Er kann sie sogar bewusst ignorieren, denn es wurde ja nicht klipp und klar gesagt, was „Sache ist“. In anderen

Situationen könnte er sich sogar einen Spaß daraus machen, zu beobachten, wie „die anderen“ sich mit blumigen Beschreibungen abquälen und versuchen, eine Änderung des Zustands herbeizuführen. Sie werden damit scheitern. Hier hilft nur die klare Kommunikation. Nicht beleidigend, aber sachlich und in der Sache bestimmt.

Nun sind wir nicht alle Menschen, die direkt kommunizieren können und wollen. Insbesondere bei unangenehmen Themen reduziert sich die Anzahl derjenigen, die aus freien Stücken direkt kommunizieren, noch einmal erheblich. Wenn Sie also merken, dass die Anrede durch die Blume nicht ausreicht, versuchen Sie doch einfach einmal, wie weiter oben geschildert, den Sachverhalt in die Welt des anderen zu übersetzen.

Wenn Sie merken, dass Sie hier an der Stelle der Falsche sind, um die schlechten oder zumindest für Sie unangenehmen Botschaften zu überbringen, schicken Sie doch jemand anderen vor. Klingt im ersten Moment vielleicht feige, aber wenn Sie zu zweit in eine Verhandlung gehen, bitten Sie doch Ihren Teampartner, den für Sie unangenehmen Teil zu übernehmen, wenn er sich besser in der Lage sieht, diesen Teil der Verhandlung zu führen. Wichtig ist, dass auch Sie bei diesem Gespräch anwesend sind, damit nicht die Gefahr eines „Gesprächs über Eck“ entsteht. Wenn Sie daneben sitzen, können Sie immer noch korrigierend eingreifen, wenn der für Sie einspringende Kollege doch nicht den Ton getroffen hat, den Sie ursprünglich angedacht hatten.

Steht Ihnen ad hoc keine Hilfe im Rahmen einer Verhandlung zur Verfügung, so spricht alles dafür, die Verhandlung zu verschieben, bis sich ein Mitstreiter findet oder gar ein vollständiger Austausch Ihrer Person durch einen anderen Mitarbeiter Ihres Unternehmens erfolgen kann.

TIPP. Verhandeln im asiatischen Raum

Direkte Kommunikation ist in westlich geprägten Ländern sicherlich öfter vorzufinden als in asiatischen. Haben Sie schon einmal mit Personen aus dem asiatischen Raum verhandelt? Die meisten von uns wissen inzwischen, dass diese Menschen niemals „Nein“ sagen können. In Verhandlungen werden Sie daher Ihre Fragen so formulieren müssen, dass der asiatische Verhandlungspartner gesichtswahrend mit einem „Ja“ antworten kann („Sie wollen also diese Bedingung nicht akzeptieren?“).

Ein Schweigen im asiatischen Raum kann in einigen Situationen durchaus auch durch Sie mit der richtigen Fragetechnik durchbrochen werden. Und stellen Sie bitte hier immer sicher, dass Sie mit den richtigen Personen, d. h. mit den wirklichen Entscheidern verhandeln. Meist wird vor Ort nur eine Person auf einer niedrigeren Stufe der Entscheidungshierarchie mit Ihnen in der ersten Runde verhandeln und das gefundene Ergebnis einer nächsthöheren Instanz vorstellen. Sollte dies nicht klar im Vorfeld kommuniziert worden sein, ist der Frust über die vermeintliche Verzögerung vorprogrammiert. Also fragen Sie im Vorfeld ab, ob Abschluss- und Entscheidungskompetenz besteht – und das gilt für jede Verhandlung, in welchem Raum der Welt Sie auch gerade sind.

ÜBUNG. „Durch die Blume“

Formulieren Sie die nachfolgenden hart klingenden Sätze weicher, aber versuchen Sie dennoch, die Botschaft klar zu vermitteln:

- a) Der von Ihnen präsentierte Vertragsentwurf ist grottenschlecht.
- b) Unser Unternehmen möchte fortan mit Ihnen nicht mehr zusammenarbeiten.
- c) Ihre Preise bewegen sich seit Jahren am absolut obersten Ende dessen, was man auf dem Markt so sieht.
- d) Ich habe den Eindruck, dass Sie die wirtschaftlichen Auswirkungen Ihres Vorschlags überhaupt noch nicht verstanden haben.

Meine Formulierungsvorschläge habe ich Ihnen im Lösungsteile zusammengestellt.

Ausblick und Schlussbemerkung

Nichts ist beständiger als der Wandel. Und das gilt auch für das Verhandeln und die Art der Kommunikation bei Verhandlungen. Wenn mir jemand im Jahre 2019 gesagt hätte, dass ich schon im darauffolgenden Jahr alle Verhandlungen nur noch virtuell abhalten würde, ich hätte mitleidig die Augenbrauen nach oben gezogen. Die Coronapandemie hat uns gelehrt, dass Verhandlungen auch online stattfinden können, und eine klare Trendumkehr weg von der Verhandlung vor Ort gesetzt. Man mag das richtig oder falsch finden, ich persönlich bin überzeugt davon, dass die feinen Antennen, die jeder Verhandler für die Zwischentöne und die Mimik seines Gegenübers ausfahren sollte, viel besser vor Ort arbeiten, und ich möchte auch gar nicht wissen, was so mancher Verhandlungspartner während eines Videocalls noch erleidet. Den Lauf der Dinge kann und will ich aber auch nicht aufhalten.

Wir werden uns alle immer anpassen müssen. Wurden früher Verhandlungen mit der Schreibmaschine zu Papier gebracht und waren Verträge kurz und knackig (man musste ja bei jeder Änderung mit der Schreibmaschine arbeiten), so sind Änderungen ganzer Passagen in der modernen Welt nur noch ein Drücken auf wenige Tasten.

Musste man früher teilweise wochenlang auf einen Verhandlungstermin warten oder sich für einen kurzen Gedankenaustausch mit der Dame im Vorzimmer verbinden lassen (mit der spannenden Frage, welche Sekretärin eigentlich zuerst anruft), so läuft die Kommunikation heute viel entspannter, pragmatischer und weniger formal.

Wenn vor einigen Jahren es noch als schick galt, bis in die Nacht zu arbeiten und sich um Mitternacht fröhlich einen „Guten Morgen“ zu wünschen, so wird die heutige Jugend hier tendenziell eher dankend ablehnen, wenn sich kein tieferer Zweck in derartigen Aktionen erkennen lässt. Der Zweck, neudeutsch „Purpose“, wird immer mehr in den Vordergrund unseres Handelns und damit auch unserer Verhandlungen treten. Und da man beim Purpose stets nach dem „Warum“ fragt, befinden wir uns da ja auf bereits bekanntem Gebiet.

Kanzleien geraten mit ihren hergebrachten Gebührenmodellen immer mehr unter Druck. Der Ruf nach Festpreisen wird lauter und die unbegrenzte Produktion von abrechenbaren Stunden wird zurückgefahren werden müssen, entweder durch Fokussierung auf wirklich essenzielle Punkte in den Verhandlungen oder auch den Einsatz von künstlicher Intelligenz.

Insgesamt ist die Welt schnelllebiger geworden. Technische Neuerungen, politische Umbrüche und wirtschaftlich schwierige Situationen erfordern ein ständiges

Anpassen von Verträgen an die neue Realität. Es wird daher bei Verhandlungen noch mehr darauf ankommen, einen gesicherten Blick auf zukünftige Entwicklungen einerseits und mehr Flexibilität für Anpassungen bestehender Verträge an geänderte Umstände andererseits zu haben. Auch hier wird ohne eine gute Kommunikation dieses Zukunftsblicks kein gutes und vor allem kein dauerhaft tragbares Verhandlungsergebnis erzielt werden können.

Die Welt der Verhandlungen wird in Zukunft immer technischer werden. Einfach strukturierte Verträge können schon heute zu einem guten Teil mittels Künstlicher Intelligenz verfasst werden. In wenigen Jahren wird eben diese Intelligenz in der Lage sein, mit einer anderen Künstlichen Intelligenz zu verhandeln. Ob es dann noch den Menschen als Verhandler braucht? Sicherlich nicht, um über den Preis eines Liters Milch zu verhandeln. Aber auch bei komplexeren und damit wirtschaftlich bedeutsameren Transaktionen kann vielleicht in Zukunft die Künstliche Intelligenz mit Ihnen verhandeln. Hier wird es dann entscheidend darauf ankommen, dass derartige Verhandlungen fair ablaufen und ethische Standards hierfür entwickelt werden. Möglicherweise werden auch zwei Künstliche Intelligenzen gegeneinander verhandeln und man wird irgendwann den Menschen nur noch als Korrektiv eines dann gefundenen Ergebnisses benötigen – oder auf diesen ganz verzichten. Meine persönliche Hoffnung ist ein friedliches Nebeneinander der menschlichen und der Künstlichen Intelligenz bei Verhandlungen.

Vieles steht noch in den Sternen und wir können hier nur Prognosen und Vermutungen abgeben. Eine Prognose würde ich aber wagen, die mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit eintreten wird: Mit Ihrer Frau, den Kindern, Ihren Freunden, dem Vorgesetzten und vielen weiteren Personen im nahen und weiten Umfeld werden Sie auch weiterhin „menschliche“ Begegnungen haben, bei denen Künstliche Intelligenz nicht zum Tragen kommt. Und hier werden Sie weiterhin all das einsetzen können, was ich Ihnen hier an die Hand gegeben habe.

Sie haben viele Aspekte der Verhandlungskommunikation kennengelernt. Ich möchte Sie motivieren, dieses Buch immer wieder einmal in die Hand zu nehmen und kritisch die eigene Kommunikation, aber natürlich auch diejenige Ihrer Organisation und Ihres Verhandlungspartners zu überdenken. Seien Sie sich Ihrer Stärken, aber auch Ihrer Schwächen im kommunikativen Verhalten bewusst. Und wenn Ihnen gewisse Schwächen in Ihrer Kommunikation auffallen, ergänzen Sie Ihr Verhandlungsteam um eine entsprechende Person, die diese Lücke füllt. Verhandeln darf auch Teamarbeit sein.

Vergessen Sie nie, dass Verhandlungen die Grundlage und der Beginn einer (wunderbaren) vertraglichen Beziehung sein können. Es muss nicht gekuschelt werden, aber

legen Sie den Grundstein richtig. Sie befinden sich nicht auf einem Schlachtfeld. Und falls doch, sollten Sie ernsthaft über einen Abbruch der Verhandlungen nachdenken.

Und üben Sie! Üben Sie gute Kommunikation wie auch gutes Verhandeln. Alle Theorie ist praktisch nichts, wenn Sie es nicht probieren und üben. Warum nicht den Einkauf im Einzelhandel mal für eine Verhandlung nutzen? Vielleicht nicht gerade im Supermarkt, aber beim Kauf der nächsten neuen Jacke? Viele der dargestellten Techniken kann man auch durchaus zu Hause üben. Was spricht denn dagegen, vor wichtigen Verhandlungen einmal mit seinem Partner oder dem Kollegen das anstehende Verhandlungsgespräch zu simulieren und sich und seine Kommunikationsweise einmal kritisch reflektieren zu lassen? Einen 100-Meter-Lauf oder einen Marathon gehen Sie doch auch nicht ohne Vorbereitung an. Warum hier einen anderen Ansatz verfolgen?

Bei Verhandlungen werden Fehler passieren, davor ist niemand gefeit. Aber gute Unternehmen werden diese im Rahmen einer gelebten Fehlerkultur auch zulassen und Ihnen die Möglichkeit geben, sich und Ihre Verhandlungskompetenz stetig zu verbessern.

Und schließlich: Denken Sie immer daran: Man kann nicht nicht kommunizieren!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen allzeit erfolgreiche Verhandlungen!

Ihr Jörg Kupjetz

Lösungen zu den Übungen

Hinweis: Die hier aufgeführten Antworten und Lösungen erheben keinen Anspruch darauf, richtig zu sein – schlichtweg, weil es kein Richtig oder Falsch gibt. Es sind Ideen, wie ich mit den in den Übungen dargestellten Situationen umgehen würde. Finden Sie aber bitte stets Ihren eigenen Verhandlungs- und Kommunikationsstil; nur so sind und bleiben Sie authentisch!

Übung „Happy GmbH“ (im Kapitel „Die Motivation des Verhandlers“)

Matthias hat den nächsten Karriereschritt vor Augen und möchte Abteilungsleiter werden. Er wird alles daransetzen, auf den letzten Metern seine Erfolge für das Unternehmen herauszustellen. Insofern könnte er versuchen, die Verhandlung an sich zu reißen und maßgeblich zu führen. Der beste Preis wäre für ihn eventuell noch die Krönung seiner Karriere.

Tanja sieht Matthias' Rolle kritisch und könnte unbewusst oder auch bewusst versuchen, gegen Matthias zu arbeiten, um am Ende selbst die Stelle zu bekommen. Vielleicht redet sie das Angebot sogar schlecht und versucht, den Vertragsabschluss insgesamt zu verhindern. Eventuell könnte sie auch versuchen, einen Mitbewerber der Sale GmbH zur Abgabe eines Angebotes zu motivieren, um so im Nachgang den erfolgreichen Einkauf der neuen Maschinen auf ihrem Konto verbuchen zu können.

Frau Flott möchte in den Urlaub gehen, und das am besten mit einem Vertragsabschluss in der Tasche. Vielleicht hätte sie mit diesem Abschluss schon ihre gesamten Jahresziele erreicht? Dann wäre der Rest des Jahres wie Urlaub zu betrachten. Und wenn die Verhandlungen sich ziehen? Dann bringt während ihres Urlaubs Kollege Clever den Deal in trockene Tücher und bekommt vielleicht auch noch die gesamten Provisionen zugeschrieben? Das muss verhindert werden. Also, Abschluss um jeden Preis vor dem Urlaub.

Ganz anders würde es aussehen, wenn die Sale GmbH ihre Mitarbeiter gar nicht umsatzabhängig incentiviert oder Flott als ursprünglich Akquirierende doch den vollen oder zumindest anteiligen Bonus angerechnet bekommt. Dann wäre sie sicherlich viel entspannter.

Übung „Sorgfältige Vorbereitung“

(im Kapitel „Wie Sie den Ablauf der Verhandlung planen“)

Hier ist zu unterscheiden zwischen der Vorbereitung in Bezug auf den Vertragsgegenstand und zum anderen in Bezug auf den Verhandler.

Bei einem Auto ist es relativ leicht, schon im Vorfeld Recherche zu betreiben und den Listenpreis herauszufinden. Interessant ist jetzt die Frage, wie hoch der Rabatt ausfällt. Was ist branchenüblich? Hier sollten Sie für sich eine Untergrenze, also eine Mindestsumme, im Vorfeld festlegen. Eine Obergrenze gibt es beim Rabatt natürlich nicht. Überlegen Sie sich auch alternative Vertragspakete für Ihre Verhandlung, wenn der Verkäufer auf Ihren Rabattvorschlag nicht oder nicht vollständig eingeht. Kostenlose Winterreifen, Kindersitze, Dachbox, Fußmatten etc., der Fantasie sind hier keine Grenzen gesetzt. Daneben können Sie über Garantieverlängerungen, kostenlose oder stark vergünstigte Inspektionen oder Teilnahme an exklusiven Events des Autoherstellers nachdenken und verhandeln.

In Bezug auf den Verkäufer sollte man sich anschauen, wie lange er schon im Unternehmen ist. Vielleicht finden Sie ja in den sozialen Medien heraus, ob er sich noch in der Probezeit befindet und wie oft er den Arbeitsgeber (aus welchen Gründen?) gewechselt hat. Eventuell steht er unter Druck und muss sich in der Probezeit behaupten, gerade weil er schon öfter gewechselt hat. Wenn er vorher bei anderen Arbeitgebern war: Ist er branchenfremd und Quereinsteiger? Hat er vorher andere Automarken verkauft? Haben Sie vielleicht schon mehr Fachwissen als er? Können Sie seine bisherigen Branchen für Ihre Argumentation und die Übersetzung in seine Welt nutzen? Ist der Verkäufer ein Juniorverkäufer, der nur wenig entscheiden darf, oder hat er die Letztentscheidungskompetenz? Falls nicht, sollten Sie sich bei den Verhandlungen nicht zu lange mit ihm aufhalten und gezielt um eine Entscheidung seines Vorgesetzten bitten.

Übung „Anker setzen“

(im Kapitel „Wie Sie einen Anker setzen“)

Zunächst können Sie über einen Rabatt und Skonto einen neuen Anker setzen. Möglich wäre auch eine Erweiterung der gesetzlichen Gewährleistung oder die Anfrage nach einer Garantie bzw. die Verlängerung einer vom Verkäufer angebotenen Garantie.

Daneben können kostenfreie Lieferung und der Anschluss der neuen Maschine gefordert werden. Hier wäre der Anker dann „null Euro“ und der Händler müsste an diesem Preis entlang seinen Preis für Lieferung und Anschluss benennen.

Übung „Fragen“

(im Kapitel „Wie Sie mit Fragen führen“)

„Liebe Frau Schuster, ich hoffe, dass ich Ihnen unser Produkt nun umfassend erklären konnte. Bestehen denn jetzt Ihrerseits noch Fragen?“

Falls das der Fall ist, erklären Sie so lange weiter, bis alle (technischen) Details geklärt sind.

„Wunderbar, jetzt wo wir alles geklärt haben, würde ich gerne wissen, ob Sie selbst über den Vertragsabschluss entscheiden können oder ob Sie hierfür noch eine andere Person in Ihrem Unternehmen fragen müssen.“

Falls das nicht der Fall ist: *„Sie sind doch auch der Meinung, dass das Gerät technisch sehr ausgereift ist? Der Preis ist doch sehr angemessen für das, was Sie hier mit unserer Maschine erhalten. Die Qualität der Maschine geht ja weit über das hinaus, was Mitbewerber anbieten, richtig? Eigentlich gibt es doch keine Alternative zu unserem Produkt? Dann sollten wir doch jetzt den Vertrag unterzeichnen.“*

Übung „Umformulieren“

(im Kapitel „Wie Sie deutlich werden – von der Frage zur Aussage“)

Formulieren Sie die folgenden Sätze so um, dass aus der Frage eine Aussage wird.

a) Was können Sie denn noch am Preis machen?

→ *Wenn Sie mir einen Rabatt von 15 % einräumen, kaufe ich den Artikel.*

b) Ist der Preis einschließlich Transport und Versicherung?

→ *Ich nehme den Artikel, wenn Sie die Kosten für Transport und Versicherung übernehmen.*

c) Bis wann können Sie mir die Ware liefern?

→ *Ich benötige die Ware spätestens bis zum ersten Werktag des nächsten Monats.*

- d) Gibt es eine Möglichkeit, dass ich die Produkte wieder umtausche, wenn ich zu Hause feststelle, dass Sie dort für den angedachten Einsatz nicht geeignet sind?
→ *Ich kann das Produkt nur kaufen, wenn ich es zu Hause in Ruhe für den dort angedachten Einsatz testen kann. Insofern brauche ich eine Umtauschmöglichkeit innerhalb von 10 Tagen nach Kaufdatum.*
- e) Wer aus Ihrem Hause wird unser Unternehmen denn nach dem Vertragsabschluss als Ansprechpartner betreuen?
→ *Wir haben mit Frau Reinlich sehr gute Erfahrungen gemacht und möchten sie gerne für die weitere Vertragslaufzeit als Ansprechpartnerin in Ihrem Unternehmen haben. Bitte halten Sie das noch im Vertrag fest.*

Übung „Der provokative Ansatz“

(im Kapitel „Wie Sie überzeugen“)

„Liebe Frau Wichtig, ich habe schon mehrfach darum gebeten, meine Arbeit von zu Hause aus erledigen zu dürfen. Sie wissen, dass das technisch kein Problem ist, und inhaltlich bin ich auch weiterhin vollumfänglich in die Arbeit und Abläufe der Abteilung eingebunden. Mal ehrlich, was soll denn schiefgehen? Haben Sie Sorge, dass ich gar nicht arbeite und nur draußen im Garten sitze? Spätestens am Ende der Woche sehen Sie doch, welche Zahlen ich erwirtschaftet habe, und außerdem haben wir ja noch unsere Kunden, die werden sich schneller als man denkt bei Ihnen melden, wenn ich nicht erreichbar bin. Die passen doch bestens auf mich auf. Oder macht es Ihnen Sorge, dass vielleicht eines Tages die Internetverbindung zusammenbricht und Sie nie wieder von mir hören? Wobei wir doch einen sehr guten IT-Dienstleister haben, der remote und vor Ort in kürzester Zeit helfen kann.“

Wichtig ist, dass Sie hier zwar provozieren können, dabei aber immer auch gleich eine Relativierung nachschieben, die die Sorge ad absurdum führt oder zumindest unbegründet macht.

Übung „In die Welt des anderen übersetzen“

(im Kapitel „Tool 1“)

„Schauen Sie, Herr Klein, in unserer Branche der Büromöbelhersteller kalkulieren wir unsere Preise stets fair. Wir arbeiten nicht mit Mondpreisen, nur um am Ende dann satte Rabatte zu geben. Das ist doch bei Ihnen nicht anders, oder? Wenn Sie Ihrem Kunden gegenüber Preise aufrufen, dann haben Sie doch auch nicht einen Rabatt von

35 % oder mehr von vornherein aufgeschlagen. Das ist doch auch unseriös und das machen weder Sie noch ich.“

oder:

„In unserer Branche sind 20 % das Maximum, was den Kunden angeboten wird. In Ihrer Branche ist das doch auch so: Sie haben marktübliche Spannen für einen Rabatt, und in dieser Spanne bewegen Sie sich. Wenn dann ein Kunde über diese Spanne deutlich hinausgeht, ziehen Sie doch auch nicht mit. Und so ist das bei uns auch.“

Übung „Schokoladenseite“

(im Kapitel „Tool 4“)

„Guten Tag, Herr Fuchs, ich melde mich noch einmal wegen unseres Produktes X-100. Ich habe da heute von meinem Lieferanten schlechte Nachrichten erhalten. Weltweit ist die Nachfrage nach dessen Rohstoff gestiegen und er kann sich kaum noch mit Material eindecken. Das hätte jetzt fast das Aus für unsere Produktion und damit auch das Produkt X-100 bedeutet. Aber ich kann Sie beruhigen, mir ist es in einer Nacht-und-Nebel-Aktion gelungen, doch noch einen anderen Lieferanten zu finden. Der Markt ist wie leergefegt und das Geschäft kam nur aufgrund der guten Kontakte meines Mitarbeiters Schlaumeier zustande. Wir hätten sonst alle mit nichts dagestanden. Also ich bin wirklich erleichtert, Sie bestimmt auch, oder? Der Lieferant ist teurer, aber wir reichen die Kosten nur eins zu eins weiter; an der Not auf dem Rohstoffmarkt wollen wir nicht verdienen. Insofern müssen wir Ihnen 20 % mehr, also 6 Euro pro Stück, berechnen. Aber ich bin wirklich erleichtert, dass wir nicht mit leeren Händen dastehen. Das war echt knapp.“

Übung „Quantifizieren“

(im Kapitel „Tool 5“)

Der Forderung nicht nachzukommen, ist aufgrund der Marktmacht auf der Verkäuferseite einerseits und der Nachfragemacht auf der Käuferseite keine Option. Nun wird die Ware also nur noch gegen Erstattung der Lieferkosten an Sie ausgeliefert. Diese Kosten sind quantifizierbar und Sie können bei gutem Verhandlungsgeschick noch den Transportdienstleister auswählen. Problematischer ist der Aspekt, dass die Ware nun auf Ihr Risiko hin versandt wird. Wenn die Ware auf dem Weg zu Ihnen zerstört wird, tragen Sie das volle Risiko und bleiben im schlimmsten Fall auf einem enormen Schaden sitzen. Maximales Risiko: Untergang einer gesamten Lieferung.

Kann man das Risiko minimieren? Ja, durch den Abschluss einer Versicherung. Und deren jährliche Kosten stellen dann Ihr neues Risiko dar. Unterstellt natürlich, dass die Versicherung auch in allen Fällen zahlt. Oder Sie verpflichten gleich den Transportdienstleister, die von ihm versandte Ware so zu versichern, dass auch ein Totalverlust ersetzt würde. Dann schlagen auf Ihrer Seite nur die (versicherten) Transportkosten zu Buche.

Übung „Ich-Form“ (im Kapitel „Tool 11“)

Formulieren Sie die folgenden Sätze so um, dass sie nicht mehr in der anklagenden Du/Sie-Form, sondern aus Ihrer Perspektive in der Ich-Form formuliert sind:

- a) „Sie könnten in Ihrer Argumentation bitte etwas deutlicher sein. So bleibt das, was Sie hier vortragen, total schwammig und überhaupt nicht greifbar für uns.“
→ *„Ich habe noch nicht ganz verstanden, worauf Sie hinauswollen. Könnten Sie es mir noch einmal erklären? Ich habe bisher verstanden, dass es um die Punkte x und y geht.“*
- b) „Du hast bisher immer nur Nein zu all unseren Vorschlägen gesagt. Von dir kommt überhaupt nichts, was unsere Verhandlung nach vorne bringt.“
→ *„Ich würde mich hier über einen Vorschlag von dir freuen. Kann ich noch weitere Informationen geben, damit du einen Vorschlag hierzu machen kannst?“*
- c) „Sie sehen auch nur Ihre eigene Position. Haben Sie eigentlich vergessen, dass ein Vertrag immer zwei Parteien hat und man auch mal die andere Seite sehen muss?“
→ *„Ich würde gerne einmal meine Sicht der Dinge darstellen, Ihre Sicht habe ich zur Kenntnis genommen, ich finde diese sehr interessant. Lassen Sie uns gleich darüber sprechen. Es ist aber auch wichtig, dass ich für eine Diskussion auch meine Sicht einmal darstelle.“*
- d) „Ihre Art zu kommunizieren gefällt mir nicht. Das habe ich so noch nie von einem Geschäftspartner erlebt.“
→ *„Ich würde mir wünschen, dass wir unsere Kommunikation verbessern könnten, um in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre gemeinsam unser Ziel zu erreichen. Was könnte ich dazu noch beitragen?“*

Übung „Durch die Blume“ (im Kapitel „Negatives Tool 4“)

Formulieren Sie die nachfolgenden hart klingenden Sätze weicher, aber versuchen Sie dennoch, die Botschaft klar zu vermitteln:

- a) Der von Ihnen präsentierte Vertragsentwurf ist grottenschlecht.
→ *„Der Vertragsentwurf enthält noch einige offene Punkte, die aber unbedingt geregelt werden müssen. Könnten Sie bitte noch einmal eine Überarbeitung schicken?“*
- b) Unser Unternehmen möchte fortan mit Ihnen nicht mehr zusammenarbeiten.
→ *„Wir haben uns entschieden, in Zukunft einmal andere Anbieter zu testen. Das schließt nicht aus, dass wir in Zukunft wieder mit Angebotsanfragen auf Sie zukommen.“*
- c) Ihre Preise bewegen sich seit Jahren am absolut obersten Ende dessen, was man auf dem Markt so sieht.
→ *„Wir beobachten seit einiger Zeit den Markt und müssen immer wieder feststellen, dass Mitbewerber Ihres Hauses bei gleicher Leistung deutlich niedrigere Preise anbieten. Hier müssen Sie bitte noch einmal nachjustieren.“*
- d) Ich habe den Eindruck, dass Sie die wirtschaftlichen Auswirkungen Ihres Vorschlags überhaupt noch nicht verstanden haben.
→ *„Unser gemeinsames Projekt ist ziemlich komplex und weist viele Dimensionen auf, die es zu bedenken gibt, wenn man sich für den einen oder den anderen Vorschlag entscheidet. Haben Sie schon mal die Auswirkungen auf Ihren Cashflow und Ihre Lagerhaltung geprüft? Damit beschäftigen wir uns gerade auf unserer Seite auch.“*

Endnoten

- ¹ Vgl. Watzlawick, Paul; Beavin, Janet; Jackson, Don: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, Göttingen 2016
- ² Vgl. zu diesem und auch allen anderen Modellen umfassend Röhner, Jessica; Schütz, Astrid: Psychologie der Kommunikation, Berlin 2015
- ³ Zimbardo, Philipp G.; Gerrig, Richard J.: Psychologie, München, 2008
- ⁴ Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1, Reinbek 2019
- ⁵ Siehe hierzu ausführlich Dauth, Georg: Professionell verhandeln mit DISG® – Mit dem Persönlichkeitsprofil zum Top-Verhandler, Weinheim 2015
- ⁶ <https://de.wikipedia.org/wiki/Verhandlung>
- ⁷ Vgl. zur jeweils aktuellen Studie <https://www.gallup.com/de/gallup-deutschland.aspx>
- ⁸ Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept, München 2018
- ⁹ Minto, Barbara: Das Prinzip der Pyramide – Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren, München, 2005
- ¹⁰ Farelly, Frank; Brandsma, Jeffrey M.: Provokative Therapie, Heidelberg 2009
- ¹¹ Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1, Reinbek 2019
- ¹² Rogers, Carl R.; Farson, Richard E.: Active Listening, Bristol 2021

Über den Autor



Jörg Kupjetz ist seit 2002 als Rechtsanwalt in verschiedenen internationalen und nationalen Kanzleien in Frankfurt am Main tätig. Zu seinen Mandanten gehören nationale wie internationale Unternehmen, Konzerne und Finanzinstitute. Seit 2010 lehrt er auch als Professor für Wirtschaftsrecht an der Frankfurt University of Applied Sciences. Ein Schwerpunkt seiner Lehre ist dort die Vertragsgestaltung und Vertragsverhandlung.

Jörg Kupjetz publiziert regelmäßig in Zeitschriften und Magazinen und ist seit 2015 als Trainer und Speaker zu den Themen „Vertrag“ und „Verhandeln“ national und international für Unternehmen, Finanzdienstleister und Verbände tätig.

LERNEN MIT ALLEN SINNEN!

GLEICH WEITERLESEN?

Interaktive Bücher mit digitalen Zusatzinhalten: Die Bücher aus der Reihe **GABAL DIGITAL – NEUES LERNEN** sind der optimale Begleiter auf dem Weg des lebenslangen Lernens und der Weiterentwicklung.



Scannen Sie den QR-Code und entdecken Sie mit den **Leseproben zu GABAL DIGITAL – NEUES LERNEN** ein modernes Leseerlebnis. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!