

VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Sechs Schritte zu erfolgreichen Verhandlungen



Inhalt

Ein Wort zu Beginn.....	3	SCHRITT 5: Mit unfairer Argumentation umgehen.....	45
Wie gut ist Ihre Verhandlungstechnik?	4	Faire Argumentation.....	45
SCHRITT 1: Verhandlungen vorbereiten.....	7	Mit Ablehnung umgehen.....	45
Organisatorische Vorbereitungen treffen.....	7	Angriffe abwehren.....	48
Sich inhaltliche vorbereiten.....	9	SCHRITT 6: Mit schwierigen Verhandlungssituati- onen umgehen.....	54
SCHRITT 2: Verhandlungen strukturieren	13	Positiv in die Verhandlung gehen	54
Struktur schaffen	13	Mit unlauteren Verhandlungsmethoden umgehen ...	54
Für eine gute Gesprächsatmosphäre sorgen	15	Schwierige Verhandlungen in den Griff bekommen	55
Verhandlungsstil berücksichtigen.....	17	Lernkontrolle.....	58
Einschätzungshilfe: Welchen Verhandlungsstil pflegen Sie?.....	17	Fragen zum Verständnis.....	60
Auf Interessen konzentrieren	18	Umsetzungshilfe.....	62
Gemeinsam Entscheidungen suchen	20	Das Gelernte umsetzen.....	63
SCHRITT 3: Richtig argumentieren.....	24	Lösungen zu den Wiederholungsfragen.....	64
Die richtigen Argumente auswählen	24	Literaturverzeichnis.....	68
Argumente richtig vorbringen	27	Stichwortverzeichnis.....	69
Verhandlungspartner überzeugen	30	Impressum	70
Unsicherheiten erkennen	32		
Entscheidung erleichtern	33		
SCHRITT 4: Auf Gegenargumente und Einwände eingehen	37		
Gegenargumente einbeziehen.....	37		
Ein- und Vorwände unterscheiden.....	38		

Ein Wort zu Beginn

Liebe Leserin, lieber Leser,

bei Verhandlungen denkt man schnell an Tarifverhandlungen, Koalitionsverhandlungen, Firmenzusammenschlüsse oder andere, meist ebenso folgenschwere wie zähe Auseinandersetzungen zwischen Partnern oder Gegnern mit sehr unterschiedlichen Interessen. Doch hinter dem Thema verbirgt sich viel mehr und deshalb ist das Thema auch für fast jeden von Bedeutung.

Denn wie häufig findet man sich in einer Situation wieder, wo Menschen mit unterschiedlichen Interessen zu einer gemeinsamen Lösung kommen müssen, mit der alle Beteiligten gut leben können? So betrachtet finden wir uns häufig in Verhandlungssituationen.

Richtig Verhandeln bedeutet dabei

- weder seine Position bereitwillig zu ändern, um Auseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen,
- noch so lange auf seiner Position zu verharren, bis der andere entnervt nachgibt.

Denn mit Nachgeben oder einem Machtkampf löst man langfristig keine Probleme und schafft auch keine gute Basis für die Umsetzung der Verhandlungsergebnisse.

Ein Übereinkunft ist daher nur zu erreichen, wenn gemeinsam die beste Lösung für alle Beteiligten gesucht und gefunden wird. Das ist die Basis einer sachbezogenen Verhandlungsstrategie.

Wie Sie das schaffen und wie Sie auch bei schwierigen Verhandlungen und schwierigen Verhandlungspartnern nicht auf der Verliererseite stehen, ist Thema dieses Selbstlernheft.

Was Sie in diesem Selbstlernheft erwartet:

Sie erfahren, wie Sie Verhandlungen richtig vorbereiten, für eine gute und sinnvolle Struktur der Verhandlung sorgen und wie Sie Ihre Verhandlungspartner mit passenden Argumenten überzeugen. Darüber hinaus lernen Sie, mit Gegenargumenten und auch Einwänden Ihres Gesprächspartners umzugehen, unfairen Verhandlungstaktiken zu begegnen und schwierige Verhandlungssituationen erfolgreich zu meistern.

Denken Sie daran: Bei Verhandlungen sollte es nicht einen Gewinner und einen Verlierer geben, erst recht nicht zwei Verlierer. Am Ende sollten zwei Gewinner da sein, die sich offen in die Augen gucken können.

Wir dürfen Ihnen schon jetzt viel Spaß und viel Erfolg beim Durcharbeiten und beim Umsetzen wünschen!

Wie gut ist Ihre Verhandlungstechnik?

Mit der folgenden Einschätzungshilfe können Sie eine erste Bestandsaufnahme Ihrer Kompetenz in Sachen Verhandlungsführung vornehmen. Bitte seien Sie selbstkritisch bei der Beantwortung der Fragen.



EINSCHÄTZUNGSHILFE: WIE GUT IST IHR BEZIEHUNGSMANAGEMENT?

		nie	selten	manchmal	in aller Regel	meistens	immer
1.	Ich achten bei Verhandlungen auf einen passenden Ort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Ich konzentriere mich in Verhandlungen auf Interessen, nicht auf Positionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Ich überlegen mir vor Verhandlungen, welche Argumente ich ins Feld führen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Ich mache mir Gedanken darüber, welche Argumente mein Verhandlungspartner ins Feld führen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Ich reagiere gelassen auf Angriffe in Verhandlungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Ich überprüfe bei ungewöhnlichem Verhalten in Verhandlungen wie Abschweifen vom Thema, ob es sich hierbei um bewusste Taktik handelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Ich überlegen mir vorab, wer am Tisch neben wem sitzen soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ich Sorge am Anfang einer Verhandlung für ein angenehmes Gesprächsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ich gewichte meine Argumente nach ihrer Schlagkraft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Ich überlegen mir vorab, welche Einwände auf meine Argumente kommen könnten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Ich reagiere bei unfairen, persönlichen Angriffen durch Nachfragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Ich bemühe mich bei schwierigen Verhandlungen, konsequent an der Sache zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Ich überlegen mir vorab, zu welcher Tageszeit die Verhandlung stattfinden soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ich suche in Verhandlungen nach Entscheidungen, mit denen alle Beteiligten gut leben können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Ich entwickle vor Verhandlungen Argumentationslinien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Ich überlege mir vorab, wie ich die Argumente meines Verhandlungspartners entkräften könnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Ich prüfe Behauptungen meines Verhandlungspartners auf versteckte Vorannahmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Ich bemühe mich bei schwierigen Verhandlungen, die Situation des Verhandlungspartners im Auge zu behalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19.	Ich reserviere immer ausreichend Zeit für die Verhandlung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Ich erkundige mich über die Person und Interessen unbekannter Verhandlungspartner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Ich stimme meine Argumente auf die Interessen meines Verhandlungspartners ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Ich nutze in Verhandlungen verschiedene Techniken, um Einwände abzufedern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Ich prüfe bei Alternativ- und Suggestivfragen, ob es sich dabei um taktische Fragen meines Verhandlungspartners handelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Ich komme auch mit schwierigen Gesprächspartnern zurecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Punkte		0	1	2	3	4	5

Werten Sie aus

Wenn Sie bei jeder Frage die Rubrik „immer“ angekreuzt haben, dürfen wir Ihnen zu Ihrem exzellenten Verhandlungsgeschick gratulieren und Sie können dieses Heft eigentlich wieder aus der Hand legen.

Dies wäre schön, ist aber unwahrscheinlich. Dazu tauchen bei der Vorbereitung und Führung von Verhandlungen zu viele Fehler auf. Nutzen Sie deshalb diesen Lehrgang, um es besser zu machen.

Werten Sie Ihre Antworten im Detail aus und analysieren Sie, welche Verbesserungsmöglichkeiten es bei der Verhandlungsführung für Sie gibt. Dies sollten auch die Punkte sein, die Sie als Erstes ändern. Zählen Sie dazu bitte Ihre Punkte zusammen und tragen Sie sie in die folgende Tabelle ein.

Schritt 1		Schritt 2		Schritt 3		Schritt 4		Schritt 5		Schritt 6	
1.		2.		3.		4.		5.		6.	
7.		8.		9.		10.		11.		12.	
13.		14.		15.		16.		17.		18.	
19.		20.		21.		22.		23.		24.	

Ihr Ergebnis:

Welches Ergebnis haben Sie erreicht?

Bis 35 Punkte Sie können Ihre Verhandlungsführung wesentlich effektiver gestalten. Fangen Sie möglichst sofort damit an.

36–70 Punkte Sie werden im Heft verschiedene Möglichkeiten finden, Ihre Verhandlungsführung zu optimieren. Nutzen Sie sie.

71–105 Punkte Sie befinden sich im Durchschnitt. Wenn Sie zu denen gehören möchten, die Verhandlungen besonders gut führen, konzentrieren Sie sich auf die Schritte mit der geringsten Punktzahl.

Über 106 Punkte Ein Lob für Ihre Verhandlungsführung. Ob Sie im Detail noch etwas verbessern können? Lesen Sie nach und sehen Sie sich die Checklisten an.

Dieses Selbstlernheft umfasst insgesamt sechs Einzelthemen (Schritte). In der Einschätzungshilfe wurden vier Fragen zu jedem Einzelthema gestellt. Deshalb können Sie auch überprüfen, welche Einzelthemen für Sie besonders wichtig sind. Markieren Sie dazu bitte die Schritte, bei denen Sie die wenigsten Punkte hatten:

Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5	Schritt 6
Verhandlungen vorbereiten	Verhandlungen strukturieren	Richtig argumentieren	Auf Gegenargumente eingehen	Mit unfairer Argumentation umgehen	Mit schwierigen Verhandlungssituationen umgehen

Sie können nun in zweierlei Weise vorgehen:

1. Sie konzentrieren sich auf die Punkte, bei denen der größte Verbesserungsbedarf besteht. Legen Sie dabei besonderen Wert auf die Umsetzung des Gelernten.
2. Sie lesen den Lehrgang Schritt für Schritt durch. Auch hierbei können Sie besonders auf die Punkte achten, die es wert sind, schnell geändert zu werden.

SCHRITT 1: Verhandlungen vorbereiten

Gut begonnen ist halb gewonnen. Dieses Sprichwort trifft auch auf Verhandlungen zu. Je wichtiger für Sie die Verhandlungsergebnis ist, desto genauer sollten Sie sich vorbereiten.

In diesem Schritt erfahren Sie, wie Sie

- ▶ den richtigen Ort, die richtige Zeit für die Verhandlung auswählen,
- ▶ Informationen zum Verhandlungsgegenstand zusammentragen,
- ▶ die eigene Position bestimmen,
- ▶ sich Gedanken über die Position des Verhandlungspartners machen.

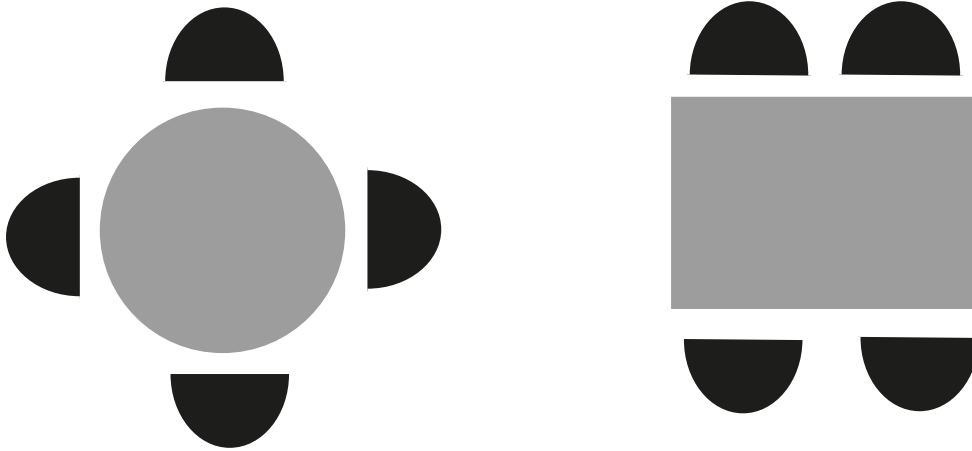
Organisatorische Vorbereitungen treffen

Zur organisatorischen Vorbereitung gehört die Wahl des richtigen Ortes und eines günstigen Zeitpunktes.

Auswahl des Ortes

Der Ort sollte eine Verhandlung in ruhiger Atmosphäre ermöglichen. Störungen sollten vermieden werden.

Tische und Stühle sollten so angeordnet sein, dass nicht gleich allen Beteiligten bildhaft vor Augen geführt wird, dass es zwei Parteien mit unterschiedlichen Interessen gibt.

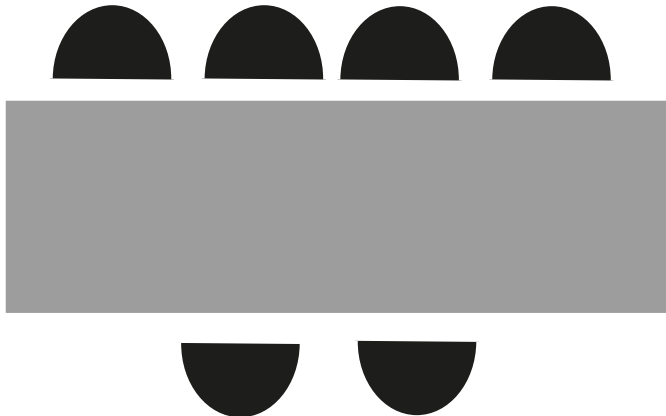


ÜBUNG

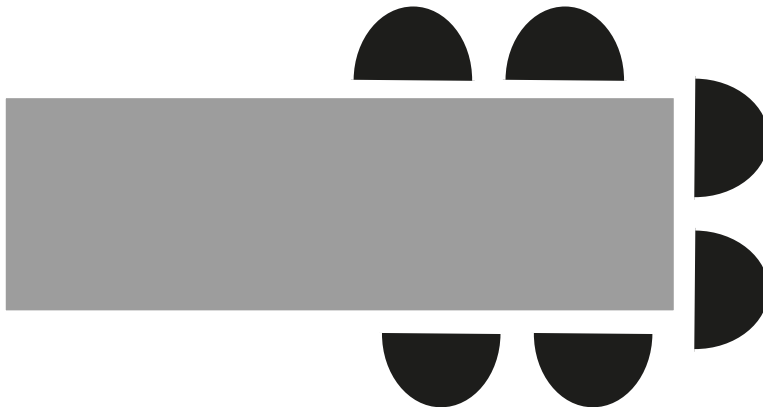
Welche der beiden Tischformen ist günstiger für Verhandlungen?

In der Regel sind runde Tische besser geeignet. Ein rechteckiger Tisch mit jeweils einer Partei auf einer Seite wirkt schnell konfrontativ.

Noch problematischer ist ein rechteckiger Tisch, wenn die Parteien aus unterschiedlich vielen Vertretern bestehen.



Das hat dann schon eher den Charakter eines Tribunals. Besser ist bei einem rechteckigen Tisch eine Anordnung über Eck.



Ob Sie dem Rat folgen wollen, den „Gegner“ an die Wandseite und sich vor die Fensterfront zu setzen, bleibt Ihnen überlassen.



ÜBUNG

Wozu könnte dies gut sein?

Auf diese Weise können Sie das Mienenspiel Ihres Gegenübers besser beobachten, umgekehrt ist Ihr Mienenspiel nicht so genau zu erkennen.



WICHTIGER HINWEIS

Bitte denken Sie aber daran, dass Verhandlungspartner solche Tricksereien meist schnell durchschauen und sich das daher negativ auf das Gesprächsklima auswirken kann.

Planung der Zeiten

Bei der Wahl des Zeitpunktes ist erst einmal wichtig, dass alle Beteiligten ausreichend Zeit und Ruhe mitbringen. Eine wichtige Verhandlung in der Hauptgeschäftszeit provoziert geradezu Störungen. Auch bei der Wahl des Zeitpunktes gibt es Tricks, die hier der Vollständigkeit halber aufgeführt werden. Das heißt nicht, dass Sie sie einsetzen sollten. Aber Sie sollten sie kennen, falls Ihr Gegenüber auf eine solche Idee kommt.

Sind Sie ein Morgentyp, schon früh frisch und konzentriert, Ihr Gegenüber aber ein Abendtyp, können Sie die Besprechung zeitig am Morgen, im umgekehrten Fall am Spätnachmittag anberaumen. In den frühen Nachmittagsstunden sind die meisten Menschen müde, vor allem nach einem üppigen Mittagessen. Auch das könnte man ausnutzen.

Tricks sind auch sehr kurzfristige Einladungen sowie unzureichende oder irreführende Vorinformationen, um den anderen nur wenig Zeit zu gönnen, sich auf die Verhandlung vorzubereiten.

Zurück zu sachlichen Überlegungen: Bei längeren Verhandlungen sollten Sie für kalte und warme Getränke und vielleicht auch für einen leichten Imbiss sorgen.

Sich inhaltliche vorbereiten

Kommen wir zur inhaltlichen Vorbereitung. Sie umfasst drei Punkte:

1. Sachliche Analyse – dazu gehören die Fragen:

- Welche Informationen besitzen Sie zum Verhandlungsgegenstand?
- Reichen diese Informationen?
- Woher bekommen Sie zusätzliche Informationen?
- Wer hat sich bisher/zusätzlich mit der Sache beschäftigt?



TIPP

Prüfen Sie immer, ob die Informationen korrekt und die Informanten verlässlich sind. Gehen Sie von falschen Tatsachen aus, kann die Verhandlung schnell zu Ihren Ungunsten verlaufen.

Gutes Hintergrundwissen kann in Verhandlungen von ausschlaggebender Bedeutung sein. Vielleicht können Sie ja nachweisen, dass ein Vorschlag bereits früher einmal umgesetzt und sich in der Praxis nicht bewährt hat. Vielleicht können Sie nach entsprechenden Vorgesprächen deutlich machen, dass die Umsetzung an der fehlenden Motivation oder an den fehlenden Fachkenntnissen der Betroffenen scheitern dürfte.

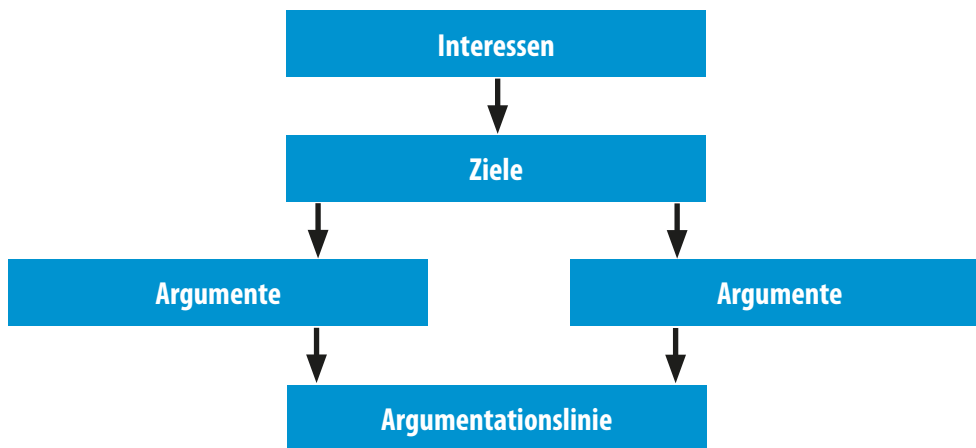
2. Klärung der eigenen Position – Fragen Sie sich:

- Was wollen Sie erreichen?
- Welche Interessen verfolgen Sie?
- Wo sind für Sie Kompromisse möglich?
- Was wollen Sie in jedem Fall vermeiden?

Verhandeln Sie für Ihr Unternehmen, etwa mit einem Geschäftspartner, sollen Sie vorab klären:

- Was ist Ihr Auftrag?
- Was erwartet man von Ihnen?
- Welche Spielräume haben Sie?

Wenn Sie wissen, was Sie wollen, können Sie in der Verhandlung klarer und konsequenter argumentieren und sind besser vor „Überfällen“ geschützt. Ihre eigenen Interessen, Ihre eigenen Ziele bestimmen dann Ihre Argumentationslinie, welche Argumente Sie anführen und in welcher Reihenfolge.



3. Position des Verhandlungspartners

Auch Ihr Verhandlungspartner hat Ziele, Interessen und Argumente. Zu einer guten Vorbereitung gehört es deshalb auch, dass Sie diese Ziele und Interessen möglichst kennen und Sie auf die Argumente Ihres Gegenübers vorbereitet sind.

Versuchen Sie deshalb, vorab folgende Fragen zu klären:

- Ist Ihr Verhandlungspartner überhaupt an einem gemeinsamen Ergebnis interessiert?



ÜBUNG

Warum sollten Sie diese Frage als erstes klären?

Wenn kein Interesse an einem gemeinsamen Ergebnis besteht, dürfte die Verhandlung schwierig werden, ja oft von vornherein zum Scheitern verurteilt sein.

- Ist er zu Kompromissen bereit, hat er überhaupt Spielräume?
- Wo decken sich Ihre Ziele mit denen Ihres Verhandlungspartners? Wo liegen gemeinsame Interessen?
- Wo könnte er Ihnen entgegenkommen, wo dürfte er Schwierigkeiten damit haben?

Haben Sie schon Erfahrungen mit dem Gesprächspartner, haben sie sich also schon einmal am Verhandlungstisch gegenübergesessen, kommen zwei weitere Fragen hinzu:

- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit ihm gemacht?
- Wie offen ist Ihr Verhandlungspartner wahrscheinlich Ihnen gegenüber?



TIPP

Bei wichtigen Verhandlungen und bei mehreren Verhandlungspartnern kann es lohnend sein, vorab ein informelles Gespräch zu führen, um einen Eindruck vom Partner zu gewinnen und Verhandlungsspielräume auszuloten.