

# Erfolgreich verhandeln >

**Verhandeln unter Druck**

**Workshop**

am 27. - 28. Oktober  
in Lautenbach



# Inhalt >

1. Modelle des Verhandeln
2. Verhandlung gegen Stärkere - Das "BATNA"
3. Verhandlungs-Judo
4. Unfaire Techniken
5. Psychologie der Verhandlung
6. Tipps und Tricks

# Inhalt >

1. Modelle des Verhandeln
2. Verhandlung gegen Stärkere - Das "BATNA"
3. Verhandlungs-Judo
4. Unfaire Techniken
5. Psychologie der Verhandlung
6. Tipps und Tricks

# Nullsummen vs. Mutual Gain

Es gibt 2 Modelle, die Verhandlungen bzw. Aufteilungen in Verhandlungen zugrunde liegen:

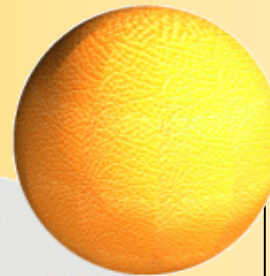
## Nullsummen-Modell

Vorstellung, dass mein Gewinn dem Verlust der anderen Partei entspricht und vv. „Der Kuchen wird aufgeteilt!“



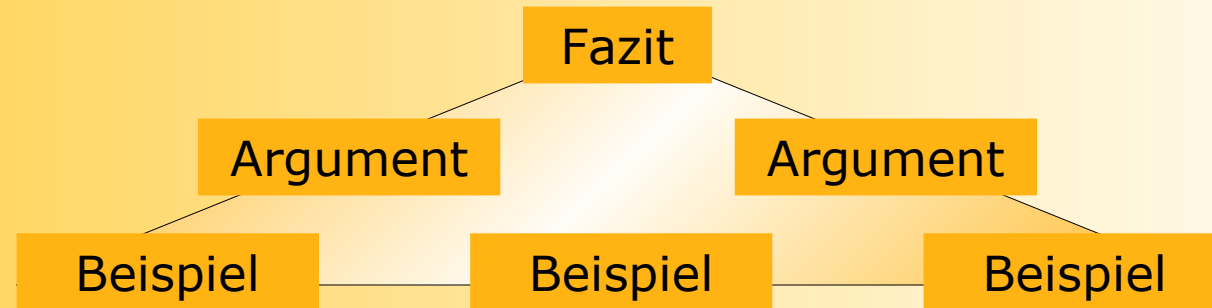
## Mutual Gain-Modell

Vorstellung, dass je nach Abkommen alle Parteien gewinnen oder verlieren können. „Win-Win oder Loose-Loose!“

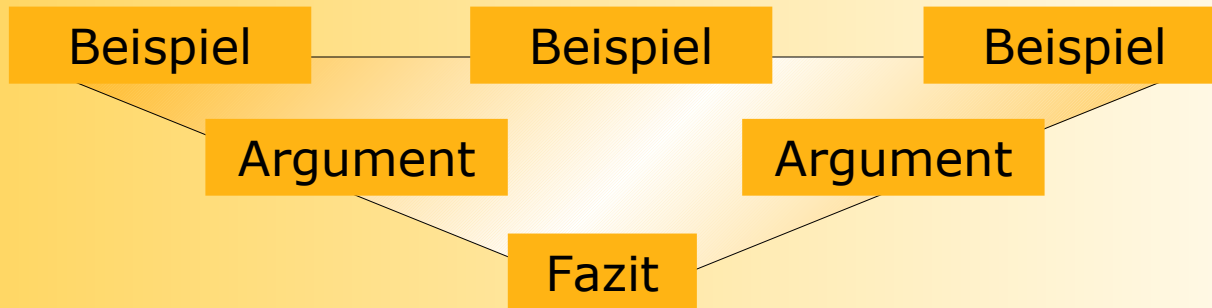


# Pyramide vs. Trichter Argumentation

Pyramiden-  
Argumentation



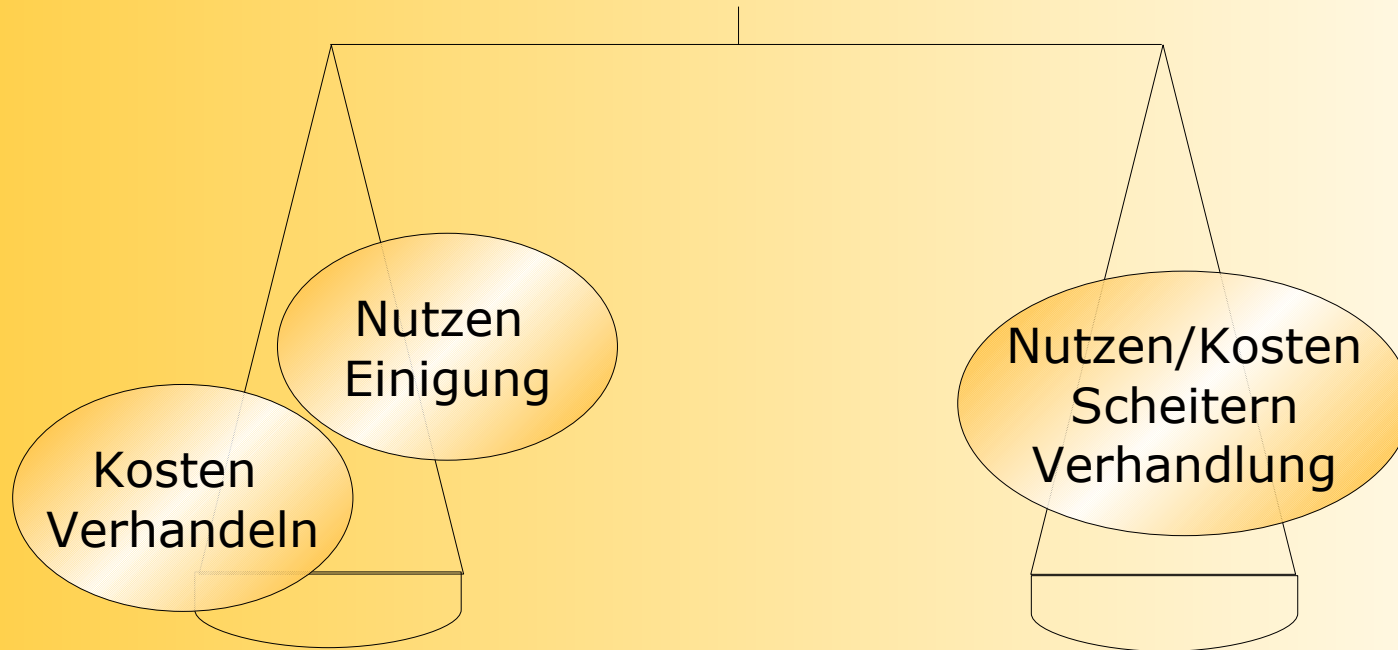
Trichter-  
Argumentation



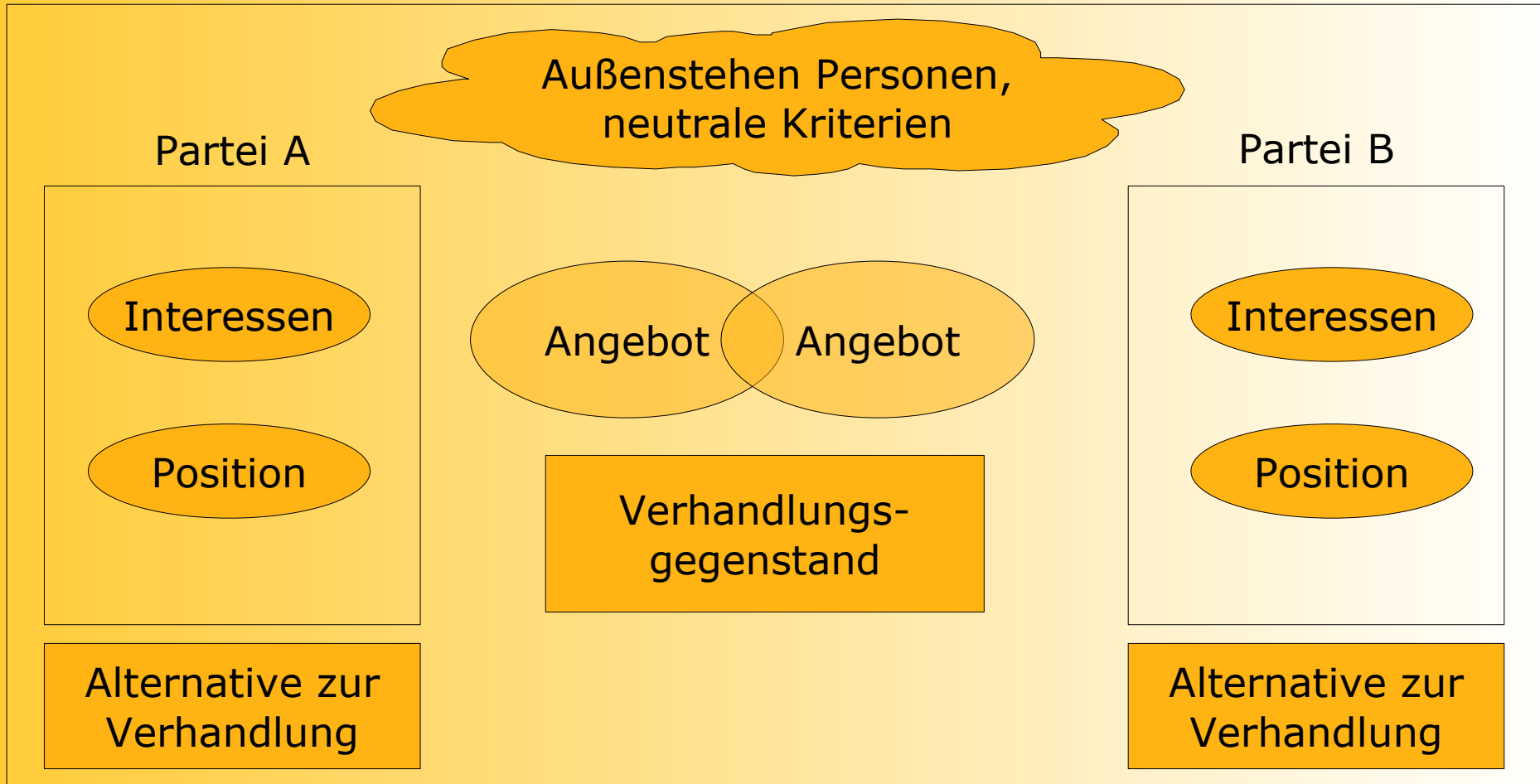
Die Pyramiden-Argumentation ist angebracht, um schnell und präzise Informationen zu übermitteln. Die Trichter-Argumentation ist von Vorteil, wenn mit Widerstand des Gegenübers zu rechnen ist.

# Die Verhandlungsformel

Lohnt es sich immer zu verhandeln?



# Der Verhandlungskontext



# Inhalt >

1. Modelle des Verhandeln
2. Verhandlung gegen Stärkere - Das "BATNA"
3. Verhandlungs-Judo
4. Unfaire Techniken
5. Psychologie der Verhandlung
6. Tipps und Tricks



# BATNA – Beste Alternative

Bevor Sie eine Verhandlung beginnen, besonders gegen “Stärkere”, sollten Sie überlegen: Was ist mein BATNA (Best Alternative to a negotiated Agreement), d.h. Ihre beste Alternative zu einem Übereinkommen in der Verhandlung: *Was ist Ihre beste Option, wenn keine Übereinkunft in der Verhandlung erzielt wird?*

Ihre Verhandlungsmacht ist nicht abhängig von Ihrer generellen Stärke, Reichtum usw. sondern von der Güte Ihrer Besten Alternative, wenn keine Übereinkunft erreicht wird.

Entwickeln Sie Ihr BATNA: 1) Erstellen Sie eine Liste potenzieller Aktionen, wenn es zu keiner Einigung kommt. 2) Entwickeln Sie einige vielversprechende Ideen in praktische Optionen. 3) Wählen Sie die beste Option als Ihr BATNA aus.

# Inhalt >

1. Modelle des Verhandeln
2. Verhandlung gegen Stärkere - Das "BATNA"
3. Verhandlungs-Judo: Wenn die anderen nicht mitspielen
4. Unfaire Techniken
5. Psychologie der Verhandlung
6. Tipps und Tricks

# Verhandlungs-Judo I

## **1. Greifen Sie nicht die Position der anderen an, sondern werfen Sie einen Blick dahinter**

Wenn die Gegenseite eine Position vorbringt, sollten Sie das weder zurückweisen noch akzeptieren. Schauen Sie hinter die Position und suchen Sie nach den dahinterliegenden Interessen.

*Beispiel:*

„Aus welchen Gründen wollen Sie mir genau diesen Lohn zahlen?“

„Nehmen Sie andere Institute als Vergleichsmaßstab oder gibt es interne Regelungen?“

# Verhandlungs-Judo II

## 2. Laden Sie die Gegenseite zu Kritik ein und bleiben Sie ruhig

Eine Menge Zeit und Energie wird beim Verhandeln auf das Kritisieren verwendet. Widersetzen Sie sich dem nicht, sondern nutzen Sie die Kritik, um die Interessen der Gegenseite zu verstehen.

### *Beispiel:*

„Was stört Sie an dem Vorschlag derart, dass Sie ihn nicht in Betracht ziehen?“

„Wenn ich Sie richtig verstehe, dann haben Sie gesagt, dass das von mir vorgeschlagene Messgerät nicht die notwendige Feinheit besitzt für eine gute Datenqualität.“

# Verhandlungs-Judo III

## 3. Stellen Sie Fragen

Statements provozieren Widerstand, Fragen hingegen lösen Suchprozesse aus und entwickeln Lösungen. Fragen kritisieren nicht, sondern lenken den Blick auf das Wesentliche.

### *Beispiel für Fragen*

„Was müsste passieren, damit Sie diesem Vorschlag zustimmen?“

„Korrigieren Sie mich, aber war es nicht genau dieses Messgerät, dass bei der vergleichbaren Forschungsreihe gute Ergebnisse lieferte?“

## 4. Nutzen Sie die Macht des Schweigens

Wenn die Gegenseite einen unvernünftigen Vorschlag gemacht hat oder Sie unfair angegriffen hat, bleiben Sie einfach sitzen und sagen kein Wort. Die meisten Menschen werden das Schweigen unbehaglich finden und unsicher werden und dann eher zu Zugeständnissen bereit sein.

# Inhalt >

1. Modelle des Verhandeln
2. Verhandlung gegen Stärkere - Das "BATNA"
3. Verhandlungs-Judo
4. Unfaire Techniken
5. Psychologie der Verhandlung
6. Tipps und Tricks

# Unfaire Taktiken I

Es gibt viele Arten von unfairen Taktiken, derer sich Verhandelnde bedienen um sich daraus Vorteile zu verschaffen: Lügen, persönliche Angriffe, immer neue Forderungen stellen...

Typischerweise reagieren Menschen auf 2 Arten darauf:

## *1) Man lässt die Gegenseite gewähren*

In der Hoffnung, weitere Unannehmlichkeiten zu vermeiden oder die Beziehung nicht zu gefährden, lässt man „es über sich ergehen“. Der Trugschluss ist allerdings meist, dass der Gegenüber dann zufrieden gestellt sei. Oft kommt es dann zu dem Muster, dass die Gegenseite sich durch den Erfolg bestätigt fühlt und sein Vorgehen weiterführt.

## *2) Man zahlt es mit gleicher Münze heim*

Auge um Auge – obwohl dies funktionieren kann, besteht die Gefahr, dass eine Aggressionsspirale in Gang gesetzt wird, aus der es nur schwer einen Ausweg gibt.

# Unfaire Taktiken II

Unfaire Taktiken sind einseitige Vorschläge über das WIE der Verhandlung, über die Art und Weise, wie die Verhandlung geführt werden soll.

Es geht also um eine Verhandlung über den Verhandlungsprozess als solchen (und nicht um die Inhalte).



## Erkennen Sie die Taktik

Achten Sie auf alle Techniken, die die Gegenseite anwendet um sich nicht-sachbezogen Vorteile zu verschaffen. Zur Ausschaltung einer solchen Taktik genügt es oft, sie zu erkennen und zu durchschauen.



# Unfaire Taktiken III

Unfaire Taktiken sind einseitige Vorschläge über das WIE der Verhandlung, über die Art und Weise, wie die Verhandlung geführt werden soll.

Es geht also um eine Verhandlung über den Verhandlungsprozess als solchen (und nicht um die Inhalte).



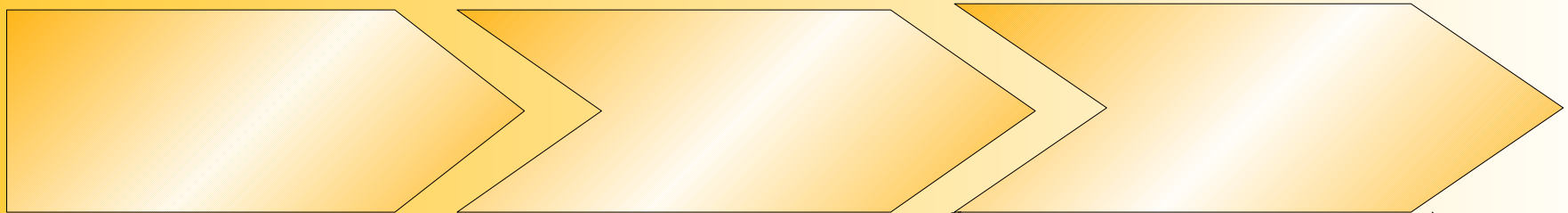
## **Artikulieren Sie die Taktik**

Sobald Sie die Taktik durchschaut haben, sprechen Sie die Gegenseite darauf an. Manchmal reicht es sogar, die Frage nach der Taktik zu stellen, um weitere Anwendung zu verhindern.

# Unfaire Taktiken IV

Unfaire Taktiken sind einseitige Vorschläge über das WIE der Verhandlung, über die Art und Weise, wie die Verhandlung geführt werden soll.

Es geht also um eine Verhandlung über den Verhandlungsprozess als solchen (und nicht um die Inhalte).



## Machen Sie die Spielregeln zum Verhandlungsgegenstand

1) Menschen

2) Interessen

3) Optionen

4) Kriterien

# Unfaire Taktiken V

## Betrug

*Gefälschte Fakten* – Trennen Sie Menschen vom Problem. Überprüfen Sie, holen Sie Informationen ein, aber lassen Sie nicht zu, dass Ihre Zweifel zu einer Frage des Vertrauens werden.

## psychologische Kriegsführung

*Stresssituationen und persönliche Angriffe* – Erkennen Sie die Taktik und Absicht dieser Taktik. Artikulieren Sie dies. Suchen Sie nach Möglichkeiten für bessere Begleitumstände und Miteinander

## Druck auf Positionen

*Extreme Forderungen* – Auch hier ist es sinnvoll, die Taktik aufzudecken und anzusprechen. Fragen Sie nach sachbezogener Rechtfertigung – solange, bis die Position allen lächerlich erscheint.

# Inhalt >

1. Modelle des Verhandeln
2. Verhandlung gegen Stärkere - Das "BATNA"
3. Verhandlungs-Judo
4. Unfaire Techniken
5. Psychologie der Verhandlung
6. Tipps und Tricks

# Psychologie der Verhandlung I

Jedes menschliche Verhalten hat seinen Ursprung in einem unbefriedigten Bedürfnis. Menschen verhandeln, um Ziele zu erreichen, mit denen Sie ihre Bedürfnisse befriedigen.

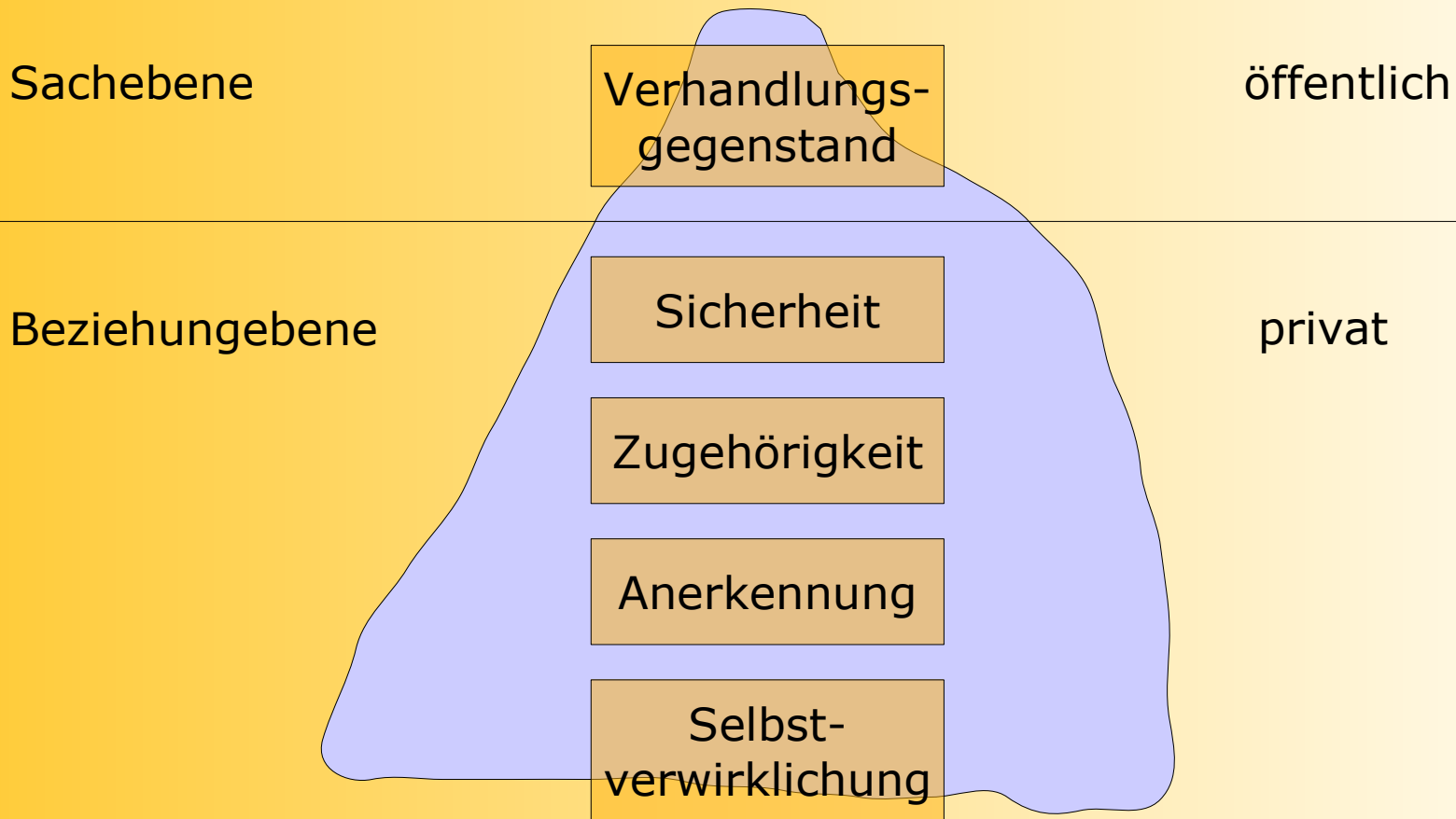
**Jedes menschliche Verhalten hat seinen Ursprung in unbefriedigten Bedürfnissen!**

Bevor Sie mit jemanden verhandeln, beantworten Sie sich daher immer folgende Frage:

**Warum sollte Ihr Verhandlungspartner zustimmen? Was hat er davon?**

Sie müssen also herausfinden, was die Bedürfnisse Ihres Partners sind, um Ihn Angebote machen zu können, die ihn ansprechen.

# Psychologie der Verhandlung II



# Inhalt >

1. Modelle des Verhandeln
2. Verhandlung gegen Stärkere - Das "BATNA"
3. Verhandlungs-Judo
4. Unfaire Techniken
5. Psychologie der Verhandlung
6. Tipps und Tricks

# Tipps und Tricks I

**“Korrigieren Sie mich, wenn etwas falsch ist.”**

*Meier: „Herr Müller, eben erfahre ich – korrigieren Sie mich bitte, wenn etwas falsch ist, - dass die vereinbarte Qualität der von Ihnen gelieferten Ware in allen Quartalen nicht erreicht wurde. Bin ich da falsch informiert?“*

Grundlage des Verhandeln ist das Offenbleiben und Sich-überzeugen-Lassen durch objektive Fakten und Prinzipien. In diesem Beispiel gibt der Sprecher objektive Fakten unter Vorbehalt weiter und setzt damit einen Dialog mit dem Partner Müller in Gang, indem er um Korrektur bittet. Er animiert Müller, an dem Prozess teilzunehmen, indem Müller den objektiven Tatsachen weder zustimmt oder sie korrigiert. Dieses Vorgehen macht beide zu Kollegen, die Tatsachen feststellen wollen.



# Tipps und Tricks II

**“Alles, was ich will, ist Fairness.”**

*Meier: „Ich möchte nur sicher sein, dass ich nicht mehr bezahlt habe, als ich muss. Wenn ich davon überzeugt bin, dass Ihre Ware einwandfrei ist, zahle ich selbstverständlich den vollen Preis anstandslos.“*

Hier gibt Meier zu erkennen, dass es nicht darum geht, einfach eine Position durchzusetzen, sondern dass ihre Handlungen von einem neutralen Prinzip gesteuert ist. Damit bekommt der Gegenüber auch Möglichkeit zu Handlung und Überzeugung – er wird nicht in die Enge getrieben.

Dadurch ist der Gegenüber viel eher bereit, sich auf eine Einigung zuzubewegen: Ein neutrales Prinzip ist ein „common ground“, auf das sich jeder bewegen kann, ohne Gesichtsverlust zu befürchten.

# Tipps und Tricks III

**“Vertrauen steht hier gar nicht zur Debatte.”**

*Müller: "Trauen Sie mir nicht? Nach all den Jahren guter Zusammenarbeit?"*

*Meier: „Herr Müller, ich schätze die gute Zusammenarbeit der letzten Jahre. Sie waren immer sehr verlässlich. Aber Vertrauen steht hier gar nicht zur Debatte. Wie ist die Qualität Ihrer Ware einzuschätzen? Nach welchen Kriterien sollen wir das jetzt entscheiden?“*

Müller versucht Meier in die Ecke zu drängen. Aber Meier entschlüpft dieser Falle, indem sie zuerst noch einmal seine Anerkennung ausspricht und dann feststellt, dass die Frage des Vertrauens sich hier nicht stellt. Während sie die Wertschätzung für die Person seines Gegenübers wiederholt, bleibt sie hartnäckig in der Sache. Meier bleibt sachlich hart, aber ohne Vorwürfe zu machen.

# Tipps und Tricks IV

## “Aufgrund welcher Kriterien haben Sie entschieden?”

*Meier: "Mir ist nicht klar, wie Sie Ihr Urteil der Ware als einwandfrei gefällt haben. Auf welche Kriterien haben Sie dabei zurückgegriffen?"*

Wer geschickt verhandelt, akzeptiert weder die Position des Gegenübers, noch weist er sie zurück. Damit bleibt der Dialog sachlich. Meier fragt nach den Gründen für das Verhalten. Sie fragt nicht, ob es überhaupt Gründe gab – sie setzt voraus, dass es gute Gründe gegeben hat. Auf dieser Basis können dann sachlich die Gründe erörtert werden und deren Stichhaltigkeit gemeinsam geprüft werden.

# Tipps und Tricks V

## „Eine faire Lösung wäre möglicherweise...“

*Meier: "Wenn wir all das in Betracht ziehen, was wir besprochen haben, könnte eine faire Lösung sein, dass Sie die uns dadurch entstandenen Kosten übernehmen und wir weiterhin zusammenarbeiten. Fänden Sie das auch fair?"*

Meier stellt den Vorschlag nicht als seine Vorstellung hin, sondern als eine faire Wahlmöglichkeit, die sie beide in Betracht ziehen sollten. Sie behauptet nicht, dass es die einzige faire Lösung wäre, aber dass es eine faire Lösung sei. Sie wird konkret, ohne sich deshalb in eine bestimmte Position einzugraben und Ablenkungen zu provozieren.