

Buch noch Kurs, um ein versierter Verhandlungsführer zu werden. Deshalb, lieber Leser, nehmen Sie dieses Buch als bloße Beschreibung des Trainingsablaufs. Trainieren müssen Sie selbst. Je mehr Sie üben, desto deutlicher verbessern sich Ihre Fähigkeiten und desto mehr rücken Ihre Ziele in erreichbare Nähe. Wie Sie üben, das liegt ganz bei Ihnen. Ob mit nachgestellten Situationen oder bei Clubtreffen, mit einem Sparringspartner oder am Arbeitsplatz – die Regel lautet in jedem Fall: je öfter, desto besser Ihre Ergebnisse.



Beantworten Sie bitte folgende Frage: Ist es möglich, Verhandlungen zu gewinnen oder zu verlieren?

Viele Verhandlungsschulen lehren, dass man Verhandlungen tatsächlich gewinnen kann – und muss. Es gibt sogar den oft als optimal dargestellten Ansatz der »Win-win-Situation«. Darauf kommen wir später noch. Andere gehen davon aus, dass es beim Verhandeln darauf ankommt, vor allem nicht zu verlieren; der Sieg ist wichtiger als alles andere.

Meine Ansicht (und feste Überzeugung) ist folgende:



Verhandlungen kann man weder gewinnen noch verlieren. Man kann jedoch genau bestimmen, wo man im Verhandlungsprozess gerade steht und welche Schritte als nächste notwendig sind.

Es ist gefährlich, den Verhandlungsprozess als einen zu sehen, den man entweder gewinnt oder verliert, und zwar aus mehreren Gründen: Erstens, wenn man sich geistig nur auf den bevorstehenden Sieg oder die drohende Niederlage konzentriert, bevorzugt man Taktik auf Kosten der Strategie. Die Verhandlung wird zum Zweikampf, die Parteien zu Duellanten. Zweitens ist ein »Sieg« auf lange Sicht nicht unbedingt gut und eine »Niederlage« nicht unbedingt schlecht. Es ist nämlich unmöglich vorherzusagen, wie sich eine Vereinbarung auf zukünftige Ereignisse auswirkt. Niemand weiß, was die Zukunft bringt; wir können nur Vermutungen darüber anstellen. Und was wir heute als scheinbaren Sieg feiern, wird vielleicht schon morgen als schlechtes Geschäft bedauert. Ich kann Ihnen dazu zahlreiche Beispiele nennen.



Ein Bekannter verhandelte – in seinen Augen sehr erfolgreich – mit einem Reiseveranstalter und sicherte sich einen schönen Rabatt für eine Gruppenreise. Er glaubte, diese Verhandlung **gewonnen** zu haben. Zwei Tage später erklärte der Reiseveranstalter seine Insolvenz, das Geld war weg und die Reise fand nicht statt. Hatte er also doch **verloren**?

Ich habe viele Jahre im Getränkebusiness gearbeitet und solche Situationen oft selbst erlebt. Nach langwierigen Verhandlungen mit einem großen Vertriebsunternehmen war mein Team froh, als der Vertrag endlich unterschrieben war. »Wir haben gewonnen, wir haben's geschafft, wir haben den Vertrag!«, jubelten wir. Nicht lange danach ging der Getränkegroßhändler bankrott, und wir erhielten die Lieferungen, die wir ihm bereits geleistet hatten, nicht voll bezahlt. Was sollten wir tun? Deshalb ist es so wichtig, dass man immer weiß, welcher Schritt nach den Verhandlungen als nächster folgt.



Verhandlungen sind nicht die Endrunde, in der der Sieger und der Verlierer ausgespielt werden, sondern ein Prozess – manchmal ein sehr langer. Deshalb sollten Sie sich von Anfang an von der Vorstellung lösen, Verhandlungen seien lediglich eine Zweikampfrunde unter vielen. Man sollte sie immer als einen Prozess, einen Vorgang betrachten.

Rudolph Mokshantsev stellt Verhandlungen als komplexen Prozess dar, der sich in folgende Komponenten gliedert:

- Das Bemühen um ein Übereinkommen zwischen Parteien mit unterschiedlichen Interessen.
- Die Darstellung der unterschiedlichen Positionen der Parteien, um eine annehmbare Lösung zu finden.
- Die Diskussion zwischen zwei oder mehr Parteien, um miteinander unvereinbare Zielvorstellungen zu überwinden.
- Das gegenseitige Einräumen von Zugeständnissen, bei denen jeweils das Zugeständnis einer Partei eine direkte und berechnete Reaktion auf ein vorangegangenes Zugeständnis der Gegenpartei ist.
- Laufende Verständigung zwischen Parteien mit unterschiedlichen und einander überschneidenden Interessen, mit der die Parteien entweder zu einer Übereinkunft gelangen oder nicht, je nach den erwarteten Implikationen der Übereinkunft.

Verhandlungen setzen einen Dialog zwischen gleichberechtigten Partnern voraus, die einigermaßen unabhängig voneinander sind, auch wenn das in der Praxis nicht immer der Fall ist.

Verhandlungen als Dialog zwischen unterschiedlichen Parteien, der möglicherweise zu einer Vereinbarung führt

Fassen wir Verhandlungen als Wissenschaft auf, dann als eine, die auf Mathematik und Psychologie beruht. Die Gewichtung dieser beiden Disziplinen im Verhandlungsprozess hängt davon ab, auf welchem Gebiet die Verhandlungen stattfinden. In der Diplomatie ist zum Beispiel die Mathematik – die Königin der Naturwissenschaften – besonders wichtig, obwohl man auch die Psychologie nicht ganz vernachlässigen darf. In der Geschäftswelt dagegen zählen Mathematik und Psychologie

je etwa 50 Prozent, während in privaten Verhandlungen gewöhnlich die Psychologie entscheidet.

Manche rein theoretischen Verhandlungsmodelle argumentieren für einen logischen Ansatz und gehen davon aus, dass man psychologische Faktoren nicht zu berücksichtigen braucht. Ein Beispiel ist der Rat an die Verhandlungsparteien, sich in der Mitte zu treffen, sodass beide ein gleich großes Zugeständnis machen.

Das klingt zwar theoretisch ganz einfach, kann aber in der Praxis in die Sackgasse führen. Nehmen wir an, der Verkäufer einer Ware fordert einen Anfangspreis von 10 000 Rubeln in der Erwartung, zwischen 8000 und 9000 Rubel zu erzielen. Der Käufer bietet 8000 Rubel, obwohl er bereit ist, auch 8500, notfalls sogar 9500, zu zahlen. Theoretisch ist die Lösung also einfach, beide Zahlen zu addieren und durch zwei zu teilen, womit wir bei 9000 Rubeln landen. Und das sieht, da sind wir uns wohl alle einig, auch fair genug aus – in der Theorie. Doch in der Realität ist es viel komplizierter.

Iwan und Fjodor verhandeln über den Verkauf bzw. Kauf eines Gebrauchtwagens. Iwan bietet sein Auto für eine Million Rubel zum Kauf an, aber Fjodor hat nur 800 000. Also ruft er Iwan an und sagt, »Wanja, alter Kumpel, ich geb dir 800 Riesen.« Iwan, der seine eigenen Interessen gegen die Logik des Kompromisses abwägt, stimmt sofort zu.

Oberflächlich ist das eine faire, erfolgreiche Verhandlung. Wir könnten sogar so weit gehen, sie ideal zu nennen: Beide Seiten erreichen ihr Ziel. Sowohl Iwan wie Fjodor sollten hochzufrieden sein. Beide sollten sich als Sieger fühlen. Das stimmt aber nur auf den ersten Blick.

Versetzen Sie sich zunächst an die Stelle des Käufers, also Fjodors. Klar, Sie haben bekommen, was Sie wollten, und nicht mehr Geld ausgegeben, als Sie hatten. Sie mussten sich nicht den Kopf zerbrechen, um noch mehr aufzutreiben (wozu Sie bereit gewesen wären, wenn Iwan sich ein bisschen mehr gesträubt hätte). Aber gibt es Ihnen nicht zu denken, wie seltsam schnell Iwan seine Forderung um 20 Prozent zurückgeschraubt hat? Diese Frage wird bald zur Qual für Sie. »Warum ist er so schnell auf mein Angebot eingegangen? Bestimmt ist mit dem Auto etwas nicht in Ordnung...« Und schon ist Ihr frisch erworbenes Auto, über das Sie sich noch vor wenigen Stunden so gefreut haben – eine Quelle des Unbehagens und bereitet Ihnen Zweifel und Ängste.

Jetzt versetzen Sie sich an die Stelle Iwans, des Verkäufers. Auch er zerreißt sich selbst. »Warum bin ich so schnell auf sein Angebot eingegangen?«, fragen Sie sich. »Die volle Million hätte ich zwar nicht bekommen, aber 100 000 Rubel mehr hätte ich schon noch rausleiern können. Oder wenigstens 50 000.«

Was zeigt uns das? Selbst ideal abgelaufene Verhandlungen sind in der Praxis nichts weniger als perfekt. Bei diesem Geschäft war keiner der Beteiligten wirklich zufrieden.

Studien haben gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit, einen glatten Abschluss wie diesen zu erzielen, lediglich bei 16 Prozent liegt. Aber weil diese Wahrscheinlichkeit immer noch doppelt so hoch ist wie die, einen Abschluss durch eine allmähliche Annäherung der beiderseitigen Positionen aneinander (sie liegt bei acht Prozent), setzen viele auf diese Option. Meistens jedoch wird das Ergebnis eines solchen Abschlusses nachträglich infrage gestellt. Das ist psychologisch unvermeidlich. Ein

Modell, bei dem die unterschiedlichen Positionen in mehreren Schritten aneinander angeglichen werden, berücksichtigt die psychologischen Faktoren von Anfang an und wird so zum verlässlichen Begleiter und Helfer im Verhandlungsprozess.



Menschen sind keine Computer, sondern haben Gefühle. Man muss den Gegenüber stets als Subjekt sehen, nicht als Objekt.

Manchmal weist man sogar interessante Vorschläge des Gegenübers instinktiv zurück, ohne eigentlich zu wissen, warum. Deshalb stellen Fachleute drei Vektoren als besonders wichtig im Verhandlungsprozess heraus. Mit diesen drei Vektoren werden wir uns im Verlauf des Buchs intensiv befassen. Es handelt sich um

- die Fähigkeit, die eigenen Interessen zu wahren.
- die Fähigkeit, die eigenen Gefühle zu steuern.
- die Fähigkeit, die Gefühle anderer zu steuern.

Verhandlungen sind vor allem ein Prozess. Mit dieser Erkenntnis im Hinterkopf muss man sowohl die Art der Verhandlung, in der man sich befindet, wie auch die Motive des Gegenübers identifizieren.

Viele Verkaufsprofis setzen voraus, dass ein potenzieller Käufer, der sie zu Verhandlungen einlädt, zwangsläufig daran interessiert sei, mit ihnen ins Geschäft zu kommen, und dass dies der Zweck der Verhandlungen sei. Diese Annahme ist ein Anfängerfehler.