

Kapitel 1 – Und Sie glauben, Sie könnten verhandeln?

»Das, was wir bereits wissen, hält uns oft davon ab zu lernen.«

Claude Bernard

Was sind Verhandlungen eigentlich?

Verhandlungen sind eine Notwendigkeit, ein Vorgang und eine Kunst. Sie rufen komplexe Gefühle hervor, die viele zu vermeiden versuchen und die dennoch grundlegend dafür sind, wie Geschäfte gemacht und auf der ganzen Welt täglich millionenfach getätigt werden. Wenn Sie sich selbst, Ihre Werte und Vorurteile unter Kontrolle haben, was für Fairness und Ihr Ego erforderlich ist, können Sie beginnen, bei Ihren Verhandlungen die bestmöglichen Resultate zu erkennen. Die größte Herausforderung dabei ist es nicht, sich zu einem besseren Verhandler zu entwickeln, sondern sich zu motivieren, sich und die Art und Weise, wie Sie über Verhandlungen denken, zu verändern. In den vielen tausend Workshops zum Thema Verhandlungen, die ich bei *The Gap Partnership* geleitet habe, habe ich erkannt, dass sich die größten Veränderungen der Klienten im Bereich der Eigenwahrnehmung vollziehen. Das Studium des Verhandeln ist ein Training der Selbstwahrnehmung, denn das Selbstverständnis und das Verständnis, welchen Einfluss eine Verhandlung auf Sie nehmen kann, ermöglicht es Ihnen, sich dem Druck, den Dilemmas und Belastungen anzupassen, die mit Verhandlungen einhergehen. Selbstverständnis hilft uns zu erkennen, weshalb wir tun, was wir tun, und welche Auswirkungen dies auf unsere Ergebnisse hat. Es hilft uns auch, unser Vorgehen und unser Verhalten jeder Verhandlung anpassen zu können, anstatt eine Vorgehensweise jeder Situation anzupassen, einfach weil es unserem persönlichen Stil entspricht.

Weshalb sollte man verhandeln?

Nur weil alles verhandelbar ist, bedeutet es noch nicht, dass alles verhandelt werden muss. Der Wert Ihrer Zeit im Verhältnis zum potenziellen Vorteil, der durch Verhandlungen erreicht werden kann, ist immer einer Abwägung wert. Weshalb sollte man beim Kauf eines Zehn-Euro-Notizblocks zehn Minuten lang verhandeln, wenn man normalerweise 100 Euro in der Stunde verdient? So spart man vielleicht zwei Euro, das sind 20 Cent pro Minute! Wenn es allerdings um Ihr neues Auto geht und dabei fünf Prozent gespart werden können, dann könnte das 1 500 Euro ausmachen und dann ist die Zeit wahrscheinlich gut investiert.

Es wird Situationen geben, in denen wichtigere Entscheidungen getroffen werden müssen, bei denen Sie aufeinander angewiesen sind, aber unterschiedliche Ansichten haben. Wenn eine Übereinkunft gründlich durchgearbeitet werden muss, kann eine effektive Verhandlung helfen, nicht nur einfach zu einer Lösung zu gelangen, sondern vielleicht auch zu einer Lösung, die von beiden Parteien gerne getragen wird.

Keine andere Fähigkeit hat solch sofortige und messbare Auswirkungen auf Ihr Ergebnis wie Verhandlungsgeschick. Eine kleine Anpassung an den Zahlungsbedingungen, an einer Spe-

Schwellenwert

Dieser Begriff wird genutzt, um ein Niveau festzulegen, auf dem Nutzen, wie etwa der Preis, Rabatte, Lieferungen oder andere Dienstleistungen maßgeblich werden.

zifikation, an einem **Schwellenwert** oder sogar am Lieferzeitpunkt wird Auswirkungen auf den Wert oder die Rentabilität des Vertrags haben. Das Verständnis für die Wirkung und den Wert einer solchen Anpassung schon vor Beginn der Verhandlungen ist grundlegend für die Planung einer effektiven Verhandlung. Das Geschick, bessere Verträge durch den Ausgleich verschie-

dener Interessenlagen, Werte und Prioritäten herzustellen, nennt man Verhandlung. Im geschäftlichen Zusammenhang ist dies das Geschick der Profitmaximierung.

Effektives Verhandeln schafft also die Gelegenheit, Wert aufzubauen oder aufzulösen – aber was bedeutet *Wert* wirklich? Es wäre zu einfach und es kommt zu oft vor, dass man sich nur auf den Preis konzentriert. Die Frage des »wie viel« ist so eine Frage – transparent, messbar und deshalb in den meisten Verhandlungen auch ein ständiges Thema.

Der Preis ist allerdings nur eine **Variable**, über die verhandelt werden kann. Es *ist* möglich, einen großartigen Preis zu erzielen und sich als Gewinner zu fühlen, aber gleichzeitig ein schlechtes Geschäft zu machen. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn die Ware nicht rechtzeitig geliefert wird, nach zweimaligem Gebrauch auseinanderfällt, keine schützende Verpackung hat, und so weiter. (Kennen Sie die Redewendung »man bekommt das, wofür man bezahlt«?)

Variable

Dies kann ein Preis sein oder irgendeine Bedingung, über die Einigung erzielt werden muss.

Bei Verhandlungen werden Ihr Ego und Ihr Konkurrenzdenken, der Ehrgeiz zu »gewinnen«, angeheizt, besonders wenn es zu einer Art von Wettkampf kommt. Allerdings geht es bei Vertragsverhandlungen nicht um einen Wettkampf oder das Gewinnen. Bei Verhandlungen geht es darum, sich den höchsten Wert zu sichern. Deshalb sollte man verstehen:

- Was die andere Partei oder Person möchte, braucht oder glaubt;
- was die andere Partei tut und
- wie das die Möglichkeiten beeinflusst.

Als »kompletter Verhandler« müssen Sie sich auf das konzentrieren, was für die andere Partei wichtig ist: ihre Interessen, ihre Prioritäten, ihre Optionen, ihre Schlusstermine und ihre **Verhandlungslimits**. Versuchen Sie, das Geschäft aus ihrer Perspektive zu sehen. Wenn Sie anfangen, die Gegenpartei und ihre

Verhandlungslimits

Verhandlungslimits sind Dinge, Zeiten oder Umstände, die die Machtposition der anderen Partei beeinflussen.

Motivationen zu verstehen, dann können Sie diese Erkenntnisse zu Ihrem Vorteil nutzen und, letztlich, den Wert des Abschlusses für sich selbst erhöhen. Wenn Sie in einer Verhandlung die andere Partei besiegen wollen, dann wird Sie das sehr wahrscheinlich von Ihrem wichtigsten Ziel, nämlich die Möglichkeiten in der Verhandlung für sich zu maximieren, abbringen.

Proaktivität und Kontrolle

Ihre erste Aufgabe ist es, proaktiv zu werden – die Kontrolle über die Verhandlungsführung zu übernehmen. Arbeiten Sie die Themen aus, formulieren Sie eine Agenda, die Ihnen hilft, eine Übereinkunft zu verhandeln, die Ihren Zielen dient. Versuchen Sie ehrlich mit sich selbst zu sein, wenn Sie entscheiden oder vereinbaren, welches diese sind. Denken Sie daran, *der Preis ist nur ein Teil des Geschäfts*, und hinsichtlich des Preises zu gewinnen, muss nicht unbedingt das beste Geschäft für Sie sein. Sie könnten auf Kooperation angewiesen sein, bis zu dem Punkt, an dem die andere Partei nicht nur einverstanden ist weiter zu verhandeln, sondern auch bereit ist, ihre Verpflichtung einzuhalten. In Ihren Verhandlungen gibt es keinen Platz für Ihr Ego. Allein der Gesamtwert über die Vertragslaufzeit zählt.

Gewöhnen Sie sich daran, mit Unbehagen zu leben

Die Person auf der anderen Seite des Verhandlungstisches könnte eine harte Position einnehmen, die Sie möglicherweise als Provokation oder als Konkurrenzgehebe empfinden. Sich an derartige Situationen, in denen auch Sie wahrscheinlich ein Gefühl des Drucks, der Anspannung und Angst erleben, mehr zu gewöhnen und mit ihnen vertraut zu werden, ist für Sie als geschickter Verhandler eine der wichtigsten Voraussetzungen. Ohne dies können unser klares Denken und unsere Leistung gefährdet sein. Sie müssen also erkennen, dass Sie sich bei Verhandlungen in einem Prozess befinden, und die Menschen, mit denen Sie verhandeln, brauchen Zeit, um sich im Rahmen

der Teilnahme an diesem Prozess anzupassen. Typischerweise ist dies der Fall, wenn

- neue Risiken, Verpflichtungen, Konditionen oder Folgen präsentiert werden, oder
- Sie Vorschläge machen, die den Wert der Vereinbarung wesentlich verändern.

Entscheidungsbefugte, unerfahrene Verhandler stellen ein echtes Risiko dar

Die Einführung von auf der Cloud-Technologie basierenden Lösungen in Organisationen hat ein sich schnell veränderndes, komplexes Umfeld geschaffen, in dem es wichtig ist, nicht nur IT-Experten an Ihrer Seite zu haben, sondern auch einen Verhandler, der die in Verträgen enthaltenen Variablen verstehen kann.

PIC, eine in Paris ansässige Beratungsgesellschaft, war stark daran interessiert, in ein neues HR-System zu investieren, um den Herausforderungen gerecht werden zu können, die mit einem ständig wachsenden Team verbunden sind. Während ihrer Recherchen fanden sie eine Lösung, die auch ein integriertes Learning Management System (LMS) enthielt. Das ist eine Plattform für das Management der Mitarbeiterentwicklung und enthält Trainings-Inhalte, auf die Mitarbeiter zugreifen können.

People Technologies, der potenzielle Lieferant, machte PIC ein überzeugendes Angebot, das auch die Nutzung ihres LMS-Systems als Plattform für die Klienten von PIC einschloss. Das bedeutete, dass PIC nicht nur ein System kaufen würde, das dem eigenen Unternehmen zur Verfügung steht, sondern eine Lösung, die als Service auch ihren eigenen Klienten angeboten werden konnte.

Der neue IT-Manager stellte diese Idee dem Vorstand von PIC vor, der von dessen kreativem Denken beeindruckt war. Die jährliche Lizenzgebühr war zwar doppelt so hoch, wie in der Budgetplanung vorgesehen, aber die kundenbezogene Bereitstellung wurde als echte Chance verkauft, um den Klienten

»eine geldwerte technologische Lösung bieten zu können« – und das überzeugte den Vorstand.

Der Vorstand stimmte der Idee zu und unterzeichnete einen Vertrag über drei Jahre. Allerdings wurde es schon bald offensichtlich, dass People Technologies diese Lösung erstmalig durchführte. Obwohl es ein großes Unternehmen war, hatte es seinen Service noch nie einem Klienten zum Wiederverkauf angeboten. Es gab Aspekte, die nicht durchdacht worden waren, etwa das Thema kostenpflichtige Lizenzen und die Tatsache, dass PIC für jeden einzelnen Nutzer bei seinen Klienten haften musste. Themen, die etwas mit Integration und Wartung zu tun hatten, waren vom IT-Manager nicht völlig verstanden oder verhandelt worden. Der Vorstand war jedoch davon ausgegangen, dass dieser Verständnis für die gegenseitigen Abhängigkeiten hatte. Nach wenigen Wochen sah sich der Finanzvorstand mit Fragen der Mitarbeiter aus dem operativen Bereich konfrontiert. Er untersuchte die Auswirkungen des Vertrags und stellte fest, dass dieser Lösung jegliche Stimmigkeit fehlte. Letztendlich kostete der Ausstieg das Unternehmen die Hälfte der Lizenzgebühr für drei Jahre und den IT-Manager den Job.

Obwohl der Vorstand einer Lösung mit den doppelten der im Budget vorgesehenen Kosten zugestimmt hatte, weil man glaubte, damit andere klientenorientierte Dienstleistungen anbieten zu können, musste die unpassende Lösung schon nach Monaten wieder aufgegeben werden.

In geschäftlichen Verhandlungen reagieren Menschen manchmal frustriert, emotional oder verärgert, wenn sie das Gefühl haben, dass Ihre Vorschläge einfach irrational oder unfair sind. Einige werden sogar den Verhandlungsraum verlassen, bevor sie die Folgen bedenken.

Aus diesem Grund wird es – umso erfahrener Ihr Verhandlungspartner ist – desto unwahrscheinlicher sein, dass es in einer Verhandlung zu einer Blockade kommt. Er wird wahrscheinlich verstehen, dass er sich in einem Prozess befindet und dass nichts

vereinbart ist, bevor alles vereinbart ist, und dass dies manchmal frustrierend sein kann. Tatsächlich kann die Erfahrung des Verhandlungspartners dazu führen, dass Sie zu einem besseren Geschäftsabschluss kommen, als wenn Sie mit einem ungeübten Verhandlungspartner verhandeln. Viele meiner Kunden bestehen darauf, dass ihre Lieferanten das gleiche Verhandlungstraining besuchen, weil sie sicherstellen wollen, dass beide Parteien darauf hinarbeiten, den Gesamtwert in der Verhandlung zu maximieren, anstatt sich durch kurzfristige Gewinne oder »Siege« ablenken zu lassen.

Die Notwendigkeit der Zufriedenheit

Jeder möchte sich ein Schnäppchen sichern; etwas zu einem günstigeren Preis kaufen, als es zuvor angeboten wurde. Sie brauchen nur an einem 27. Dezember in die Kaufhäuser zu gehen, um selbst zu sehen, welchen Einfluss dies auf das Verhalten der Menschen haben kann. Dort kann es durchaus zu Gewalttätigkeiten kommen, wenn jemand glaubt, ein anderer hätte sich in der Schlange vorgedrängelt. Viele Menschen können einfach nicht anders, wenn es irgendwo ein Schnäppchen gibt. In extremen Fällen werden Menschen sogar Dinge kaufen, die sie weder haben wollen noch benötigen – Hauptsache, der Preis stimmt.

Welcher Preis ist im Geschäftsleben richtig? Die Antwort ist von einer ganzen Reihe von Dingen abhängig, die natürlich verhandelt werden müssen. Wie also stellen Sie es an, dass die andere Verhandlungspartei zufrieden ist? Das bedeutet, deren natürliches Bedürfnis zu befriedigen, ein besseres Geschäft gemacht zu haben, als es ursprünglich angeboten wurde.

- Beginnen Sie mit einem extrem hohen beziehungsweise niedrigen Einstiegspreis?
- Führen Sie Bedingungen ein, auf die Sie verzichten würden?
- Bauen Sie Finten ein (Dinge, die nicht real sind, bei denen Sie daher leicht Zugeständnisse machen können und es auch erwarten)?

Die psychologische Herausforderung ist es hier, sicherzustellen, dass die andere Partei mit dem Ergebnis der Verhandlung zufrieden ist, da sie durch ihre harte Arbeit ein großartiges Ergebnis *für sich selbst* erreicht hat. Mit anderen Worten: Lassen Sie die andere Partei gewinnen oder lassen Sie sie das tun, was *Sie* wollen.

Verhandeln im Gegensatz zum Verkaufen

Es ist eine verbreitete Ansicht, dass ein guter »Abschluss« sich von allein ergibt und dass Verhandlungen nur dann folgen, wenn noch Differenzen zu klären sind. Allerdings ist Verhandlung eine Fertigkeit und ein Prozess, der sich fundamental vom Verkaufen unterscheidet. Beim Verkaufen werden die positiven Seiten betont, also die Gründe zum Kauf, und die Bedürfnisse werden mit der Lösung in Übereinstimmung gebracht. Dafür bedarf es Erklärungen, Begründungen und rationaler Argumente. »Nicht auf den Mund gefallen zu sein« wird mit dem Verkäufer in Verbindung gebracht, der auf jede Frage eine Antwort hat. In Verhandlungen ist dies nicht der Fall. Obwohl Beziehungen wichtig

sein können, ebenso wie ein gutes Klima für die Zusammenarbeit (ohne dieses ist keine Diskussion möglich), zählt auch das **Schweigen** zum Handwerkszeug des kompletten Verhandlers – wenn es angebracht ist. Das bedeutet allem zuzuhören, was der Verhandlungspartner sagt, alles zu verstehen, was er nicht sagt, und daraus die wahre Position zu erschließen.

Zu Verhandlungen gehören auch Planung, fragen, zuhören und Vorschläge, doch ebenso gehört dazu, zu erkennen, wann das Verkaufen tatsächlich beendet ist und die Verhandlung begonnen hat. Wenn Sie feststellen, dass Sie die Vorzüge Ihres Vorschlags während einer Verhandlung weiter anprei-

Schweigen

Schweigen gibt Ihnen die Zeit um nachzudenken, bevor Sie antworten. Es ermöglicht Ihnen, der anderen Verhandlungspartei zuzuhören, um sie wirklich zu verstehen. Das erfordert Disziplin und Konzentration. Die Konsequenz des nervtötenden Schweigens ist, dass die andere Partei weiterspricht und letztlich ungeplante Zugeständnisse macht. Am Ende gibt sie Ihnen mehr Informationen als sie beabsichtigte.

sen, zeigen Sie damit eine Schwäche und geben vielleicht Macht ab. Es deutet darauf hin, dass Sie das Gefühl haben, Ihre Vorschläge seien nicht überzeugend genug und müssten weiter angepriesen werden. Je mehr Sie sprechen, umso wahrscheinlicher ist es, dass Sie ein Zugeständnis machen werden.

Deshalb ist es entscheidend zu erkennen, wann der Übergang von Verkaufen zum Verhandeln stattgefunden hat. Nun verhandeln Sie. Es ist eigentlich ganz einfach, den Mund zu halten, zuzuhören und zu überlegen, während Sie gleichzeitig Geduld üben. Wenn sich dieses Schweigen unangenehm anfühlt, dann ist es auch so – denn ab jetzt verhandeln Sie.

Persönliche Werte

Werte wie Fairness, Integrität, Ehrlichkeit und Vertrauen regen uns natürlich an, offen zu sein. Persönliche Werte haben ihren Platz in jeder Beziehung, aber Geschäftsbeziehungen basieren häufig auf unterschiedlichen Wertvorstellungen.

Werte sind normalerweise tief verwurzelt und viele Menschen reagieren hinsichtlich ihrer Werte sehr empfindlich, so als ob ihre Integrität angegriffen würde. Der wichtige Punkt ist hier, dass es kein Richtig und kein Falsch gibt. Ich möchte auf keinen Fall sagen, dass effektive Verhandler keine Werte haben – wir alle haben Werte. In Verhandlungen allerdings, wenn man in einen Prozess eingebunden ist, muss das, was man *tut*, und das, was man *ist*, nicht das Gleiche sein. Es geht nicht darum in Frage zu stellen, wer Sie sind, sondern darum, Ihnen zu helfen, die Dinge zu verändern, die Sie *tun*.

Wenn Sie im Rahmen von Verhandlungen Ihren Werten treu bleiben wollen, ist nichts dagegen einzuwenden. Andere Menschen bleiben ihren Werten vielleicht nicht ganz so treu, was Ihnen zum Nachteil gereichen könnte. Mit anderen Worten: Wenn Sie sich entscheiden, offen und ehrlich zu sein, beispielsweise, indem Sie

mit der anderen Verhandlungspartei Ihre Informationen teilen, diese dies jedoch nicht erwidert, dann raten Sie einmal, zu wessen Gunsten sich die Machtbalance verschiebt? Und wie angemessen ist das dann?

Wo die normalen wirtschaftlichen Gesetze, etwa das Gesetz von Angebot und Nachfrage, dazu führen, dass zwei Menschen miteinander Geschäfte machen, kann eine kooperative Beziehung dazu beitragen, für beide Seiten bessere Möglichkeiten zu schaffen. Aber das ist nicht immer entscheidend. Vertrauen und Ehrlichkeit sind für ein Unternehmen großartige Werte: Sie sind vertretbar und sicher, besonders dann, wenn Sie ein Geschäft betreiben, in dem Hunderte und Tausende von Menschen im Auftrag eines Unternehmens einkaufen oder verkaufen. Diese Werte fördern auch die Nachhaltigkeit von Geschäftsbeziehungen. In einer Verhandlung jedoch können diese Werte die Wurzeln für Selbstzufriedenheit, Vertrautheit oder sogar Faulheit sein, was letztlich das Geld der Aktionäre kosten kann. Ich bleibe ein treuer Anhänger von auf Zusammenarbeit beruhenden Beziehungen, allerdings mit der Betonung auf der Optimierung des Gesamtwerts, während man gleichzeitig die Interessen *aller* Beteiligten gewährleistet.

Der Fall für Zusammenarbeit

Wenn Sie kooperative Verhandlungen bevorzugen, dann könnte es die folgenden Gründe haben:

- Sie benötigen die Verbindlichkeit und die Motivation der anderen Partei, um das liefern zu können, was Sie zuvor vereinbart haben.
- Sie ziehen es vor, mit einer Vielzahl von Variablen zu arbeiten, die es Ihnen ermöglicht, alle möglichen Auswirkungen und den auf dem Spiel stehenden Gesamtwert in Betracht zu ziehen.
- Sie halten es für eine bessere Möglichkeit, die Beziehungen zu managen.

- Sie scheuen schlicht und ergreifend Konflikte und die möglichen negativen Folgen einer abgebrochenen Verhandlung.

Der Grund spielt keine Rolle. Sie sollten aber sicherstellen, dass Sie kooperativ verhandeln, weil es dadurch wahrscheinlicher wird, dass Sie *Ihre Ziele* erreichen, und nicht nur, weil es Ihrem bevorzugten Stil entspricht und es für Sie bequemer ist. Wie angemessen dies ist, hängt davon ab, wie ehrlich Sie zu sich selbst sind über die Motive und die Vorteile, die es Ihnen bringt, kooperativ zu verhandeln.

Ehrlichkeit sich selbst gegenüber

Es ist oft sehr schwierig festzustellen, wie gut ein Geschäft wirklich war, das man nach einer Verhandlung abgeschlossen hat. Vielleicht könnten wir das feststellen, wenn wir, nach Überprüfung der Leistung, unsere Selbstrechtfertigung nicht in die Gleichung einbeziehen würden. Haben Sie sich schon einmal gefragt: »Hätte ich ein besseres Ergebnis erzielt, wenn ich anders gehandelt oder andere Entscheidungen getroffen hätte?« Es ist einfacher, weiterzumachen wie bisher, als über unsere Leistung und über das Wie und Weshalb nachzudenken und natürlich auch über das Ergebnis, das wir letztlich erzielt haben. Wenn wir aus jeder Verhandlung etwas lernen, so stellt dies sicher, dass, selbst wenn ungeplante Kompromisse eingegangen werden mussten, Sie einen Wert für sich selbst mitnehmen. Dies erfordert Ehrlichkeit gegenüber sich selbst. Die folgenden vier Bereiche bieten sehr nützliche Empfehlungen für eine Nachbetrachtung, aber auch zur Vorbereitung auf Ihre nächste Verhandlung.

Vier Herausforderungen, denen wir begegnen

Herausforderung 1: Alles dreht sich um Sie

Verhandlungen sind unbehaglich. Dazu gehören manchmal Schweigen, Drohungen und Konsequenzen, die viele als ein zu

schwieriges Umfeld empfinden werden, um darin erfolgreich sein zu können. Wenn Sie gute Leistungen erbringen wollen, müssen Sie die Verantwortung für Ihr Handeln akzeptieren und den wesentlichen Unterschied erkennen, den Ihr Auftreten für jeden Vertrag ausmachen kann, in dessen Zustandekommen Sie eingebunden sind.

Die Kunst des Verhandeln kann erlernt und angewendet werden, doch Sie benötigen die Eigenmotivation zur Veränderung und die Fähigkeit, flexibel zu sein. Dabei geht es nicht nur darum, hart im Nehmen oder vorbereitet zu sein. In erster Linie geht es darum, dass die Aussicht, durch gut durchdachte Vereinbarungen Werte zu schaffen und Gewinne zu machen, Sie motiviert. Deshalb sollten Sie erkennen, dass Ihre früheren Leistungen keinen Schluss auf künftige Leistungen zulassen, besonders weil jede Verhandlung genau so einzigartig ist wie ein Basketball- oder ein Fußballspiel.

Deshalb stellen Sie selbst die erste Herausforderung dar. Es sind *Menschen*, die verhandeln, keine Maschinen oder Unternehmen. Wir alle haben Vorurteile, Werte, Vorlieben und Abneigungen, Präferenzen, Stress, Ziele und Bewertungen – ebenso wie die andere Seite am Verhandlungstisch. Deshalb wird es ein Teil unserer Reise sein, zu verstehen, warum unsere schwierigste Herausforderung bei Verhandlungen wir selbst sind und wie wir, ganz natürlich, die Welt aus unserer Perspektive sehen und nicht aus der Perspektive der anderen Partei.

Der einfache Vorgang eines vorbereitenden Treffens vor der Verhandlung, die Geduld und der Versuch, *mit* jemandem zu arbeiten, anstatt nur zu vermuten und dann der anderen Partei etwas aufzuzwingen, sind der Schlüssel zum Verständnis, wie eine andere Person die Welt sieht und welches ihre Ziele beim Verkaufen und Verhandeln sein werden. Als effektiver Verhandler müssen Sie in der Lage sein, die Dynamik einer jeden Situation »im Kopf der anderen Partei« zu verstehen. Ohne

diese Einsichten bleiben Sie in einem Zustand, den wir »in Ihrem eigenen Kopf sein« nennen, was ein gefährlicher Ort für Verhandlungen ist. Wenn Sie wirklich effektiv verhandeln wollen, müssen Sie zuerst einmal dahingehend umdenken.

So verstehen Sie die Gelegenheit aus der anderen Perspektive

Ein deutsches Elektronikunternehmen, ETD, spezialisiert auf Bluetooth-Technologie, hatte gute Beziehungen zu einer Reihe von Zulieferern der deutschen Autoindustrie aufgebaut. Sie hatten eine Software entwickelt, die es ihnen ermöglichte, ihr »In-car Modul« so zu programmieren, dass es mit allen Bluetooth-fähigen Geräten funktionierte, ohne durch andere Signale gestört zu werden. Es war ein echter Durchbruch, eine zuverlässige und qualitativ hochwertige Lösung für alles anbieten zu können, was in Autos verwendet wurde. Damit sollte nicht nur die Verkabelung von Autoradios, Mobiltelefonen und anderen Geräten in Autos fast der Vergangenheit angehören. Die Scheinwerfer, die Kraftstoffzufüllklappe, die Fensterscheiben und sogar die Zündung könnten über dieses Bluetooth-Gerät betrieben werden. Wenn auch die elektronische Hardware nicht einzigartig war, die Software war es, und ETD begann, den Handel zu trainieren und die Darstellung der Vorzüge zu üben.

Thomas Schnider, der Verkaufsdirektor von ETD, organisierte ein Treffen mit dem Beschaffungsteam von Brionary, einem wichtigen Zulieferer von Komponenten für die Autoindustrie. Er präsentierte einen sorgfältig ausgearbeiteten Geschäftsplan, in dem der hohe Preis dadurch gerechtfertigt wurde, dass durch die Nutzung ihrer Software an anderer Stelle Einsparungen vorgenommen werden könnten.

ETD verstand, dass diese Art der Veränderung der nächsten Generation von Automobilen am besten gerecht werden würde. Ihre Begeisterung für das Potenzial verhinderte, dass sie sich in den Kopf der Einkäufer von Brionary versetzen konnten. Die Fragen von Brionary waren:

1. »Können wir den Zugang zur Software kaufen und sie dann selbst programmieren?«
2. »Wir kaufen den größten Teil der Elektronik bei Lieferanten, an denen wir selbst beteiligt sind. Wie können wir diese Schwierigkeit überwinden?«
3. »Wie lange, glauben Sie, wird es dauern, bis diese Art der Software kopiert werden wird?«

Die Antwort: Wahrscheinlich bevor die nächste Generation der Automobile auf den Markt kommen wird.

Thomas und sein Team fuhren in ihr Büro nach Köln zurück, um ihre Strategie zu überarbeiten. Sie waren die Präsentation und die Verhandlung der Bedingungen aus »ihrem eigenen Kopf« heraus angegangen. Einen Monat später boten sie Brionary Zugang zur Software als Gegenleistung für einen längerfristigen Liefervertrag für den bisherigen Lieferumfang an Hardwarekomponenten. Wären sie bei den Verhandlungen »im Kopf von Brionary gewesen«, die für eine langfristige Beteiligung durchaus offen waren, hätten der Ansatz und auch das Ergebnis vermutlich ganz anders ausgesehen.

Herausforderung 2: Es gibt keine Regeln

Bei Verhandlungen gibt es keine Regeln. Es gibt keine festgelegten Prozeduren, keine Punkte, über die man immer, und keine Punkte, über die man niemals sprechen kann. Verhandlungen werden oft mit einem Schachspiel verglichen – der Unterschied ist jedoch, dass man in den meisten Verhandlungen nicht notwendigerweise versuchen muss, einen Gegner zu besiegen, und nicht darauf beschränkt ist, abwechselnd Züge zu machen. Auch wenn es bei Verhandlungen keine absoluten Regeln gibt, so gibt es doch gewisse Parameter, innerhalb derer wir agieren können. Die meisten Verhandler werden von ihrem Chef ermächtigt zu verhandeln – aber nur bis zu einer gewissen Grenze, über die hinaus Diskussionen in den meisten Fällen auf einer höheren Ebene stattfinden müssen. Generalvollmachten

setzen uns vollständig den möglichen Gefahren aus, da es ja keine Grenzen mehr gibt, die uns schützen.

Herausforderung 3: Erkennen Sie, wenn Sie gut waren

Wie können Sie wissen, wie gut Sie verhandelt haben? Sie werden es nicht erfahren, weil die Gegenpartei Ihnen höchstwahrscheinlich nicht sagen wird, was Sie besser hätten machen können oder wie gut Ihr Auftritt im Vergleich zu deren anderen Optionen war.

Ohne ein Feedback Ihrer Verhandlungspartner müssen wir uns deshalb auf Präzedenzfälle (das Ergebnis vorangegangener Verhandlungen) und auf absolute Messgrößen (unsere Gewinn- und Verlustrechnung) verlassen und uns in aller Bescheidenheit Fragen wie diese stellen:

- Was hätte ich anders machen können?
- Hätte ich bestimmte Angebote zu einem anderen Zeitpunkt vorbringen können?
- Hätte ich andere Argumente oder Punkte in der Verhandlung vorbringen können?
- Hätte ich besser durchdachte Angebote auf den Tisch bringen können?
- Hätte ich letztlich nicht so schnell zustimmen sollen?

Solche Fragen fordern uns heraus, einzugestehen, wie ehrlich wir uns selbst gegenüber sind. Die Beurteilung, ob ein gutes Geschäft abgeschlossen wurde, muss alle Umstände in Betracht ziehen. Unser Ego kann uns dazu bringen, wenn es schlecht läuft, die äußeren Umstände dafür verantwortlich zu machen, aber auch unsere Leistung zu loben, wenn wir der Ansicht sind, dass wir selbst eine gute Leistung vollbracht haben. Wenn das Geschäft aber abgeschlossen ist, wollen viele einfach nur weitermachen, anstatt über ihre Leistung nachzudenken.

Die Qualität Ihrer Vereinbarung zu messen, ohne einige Risiken und Zugeständnisse einzubeziehen, die eingegangen oder

Der Preis

Ein einzelnes Ergebnis, das nur ein einzelnes Maß darstellt und normalerweise nicht repräsentativ für die Qualität oder den Gesamtwert der Vereinbarung ist.

gemacht wurden, um den vermeintlich guten **Preis** zu ermöglichen, zeigt kein wahres Bild Ihrer Leistung. Es bedarf ehrlicher Selbstkritik, zu der Sie bereit sein müssen, wenn wir den wahren Wert Ihrer Geschäftsabschlüsse wirklich messen und aus unserer Leistung lernen wollen.

Nicht gut, nicht schlecht, nicht richtig und nicht falsch

In Verhandlungen gibt es kein gut oder schlecht, kein richtig oder falsch. Die Wirtschaft, in der wir arbeiten, ist so dynamisch, wie es auch unsere Lieferanten, Kunden und Wettbewerber sind. Das, was in der letzten Woche noch ein großartiges Geschäft war, könnte diese Woche weniger gefeiert werden, weil sich die Rahmenbedingungen ständig ändern. Deshalb geht es in Verhandlungen immer nur um das, was in einer bestimmten Situation und unter der Berücksichtigung aller zur Verfügung stehenden Informationen zu einem bestimmten Zeitpunkt angemessen ist.

Angemessenheit

Wenn man weiß, wie ein Auto gebaut wurde und wie es funktioniert, ist man noch lange kein guter Fahrer. Es gibt auf der Straße so viele Hindernisse, dass es eine Herausforderung ist, das Vertrauen zu behalten, zu steuern, Situationen einzuschätzen und, wenn erforderlich, angemessen zu reagieren, auch wenn es keine absolut richtige Antwort geben kann, die allen Situationen gerecht wird.

Das gilt auch für geschäftliche Verhandlungen.

- Sollten Sie mit der anderen Partei konkurrieren oder zusammenarbeiten?
- Sollten Sie versuchen, die Situation zu manipulieren, oder stattdessen kooperieren?

- Sollten Sie ihnen vertrauen, oder auf der Basis arbeiten, dass man Ihnen vertraut?
- Wie werden Ihre Optionen das Gleichgewicht der Kräfte beeinflussen?
- Ist Ihre Wahrnehmung von Macht und Abhängigkeit zwischen Ihnen und der anderen Seite realistisch?

In sehr vielen Fällen beruht die Antwort auf der *Angemessenheit*, das heißt der Fähigkeit, sich anzupassen und zu reagieren, was aber immer von den Umständen abhängig ist. Dies erfordert eine objektive, rationale und ausgeglichene Geisteshaltung: einen Zustand, den nur wenige Menschen immer aufrechterhalten können, insbesondere, wenn sie einen spürbaren Konflikt, Zurückweisung und Forderungen vor sich haben, denen sie Rechnung tragen müssen.

Herausforderung 4: Nichts geschieht zufällig

Das Wesentliche von Verhandlungen ist, das zu tun, was unter bestimmten Bedingungen am angemessensten ist. Das bedeutet, dass man sich dessen bewusst sein muss, was vor, während und nach den Verhandlungen geschieht, denn in Verhandlungen geschieht nichts zufällig. Alles hat einen bestimmten Grund. Sich selbst unter Kontrolle zu haben, die eigenen Gefühle und die Beziehungen zur anderen Partei sind für einen Verhandler entscheidende Eigenschaften. Schwierig daran ist, dass diese Eigenschaften den meisten von uns nicht in die Wiege gelegt wurden. Effektive Verhandler müssen ihr Wahrnehmungsvermögen so weit entwickeln, dass sie nicht das notwendige menschliche Einfühlungsvermögen verlieren, das erforderlich ist, um Beziehungen zu pflegen, keinen Kompromiss eingehen, um den Druck in der Verhandlung zu umgehen, aber auch nicht den Stress meiden, unter dem sie leiden, wenn sie mit den Folgen eines Verhandlungsstillstands konfrontiert werden.

Wichtige Schlussfolgerungen

- *Verhandeln* – *Das Buch* rüstet Sie mit zum Nachdenken anregenden Einsichten in die Realität dessen aus, was Sie benötigen, um ein kompletter Verhandler zu werden.
- Je besser Sie Taktiken, Strategien, Verhaltensweisen, Prozesse und Planungsmittel verstehen, umso besser werden Sie für Verhandlungen vorbereitet sein.
- Letztlich werden Sie, möglicherweise auch Ihr Team, die Verhandlungen führen. Sie werden für Ihr Handeln und die daraus resultierenden Ergebnisse die Verantwortung übernehmen müssen. Und Sie werden es auch sein, der die sich aufzeigenden Möglichkeiten nutzen kann – oder nicht.
- Sie sind derjenige, der seine Beziehungen, seine Gefühle und das Verhandlungsklima pflegen muss, was auf die Möglichkeiten in den Verhandlungen einen so starken Einfluss hat.
- Selbstwahrnehmung wird Ihnen helfen, Ihr Vorgehen und Ihr Verhalten so auszurichten, dass sie zu jeder Verhandlung passen, und Sie nicht darauf angewiesen sind zu versuchen, ein Vorgehen so zu gestalten, dass es zu jeder Situation passt.