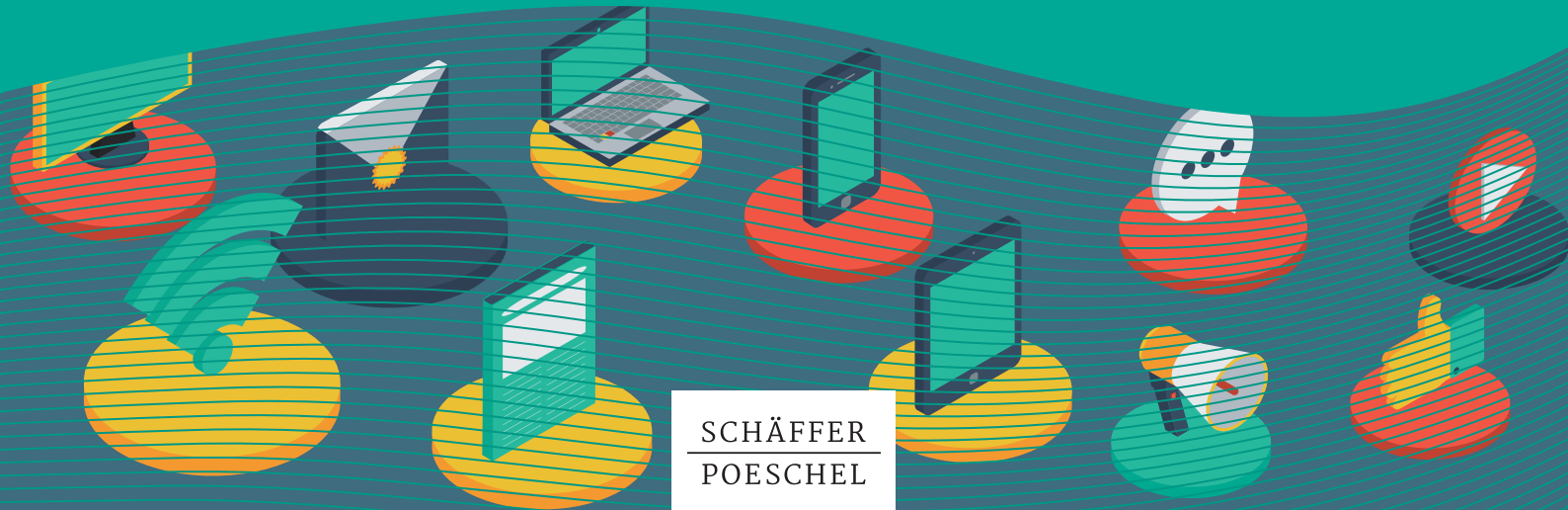


Valentin Nowotny

Agil verhandeln mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

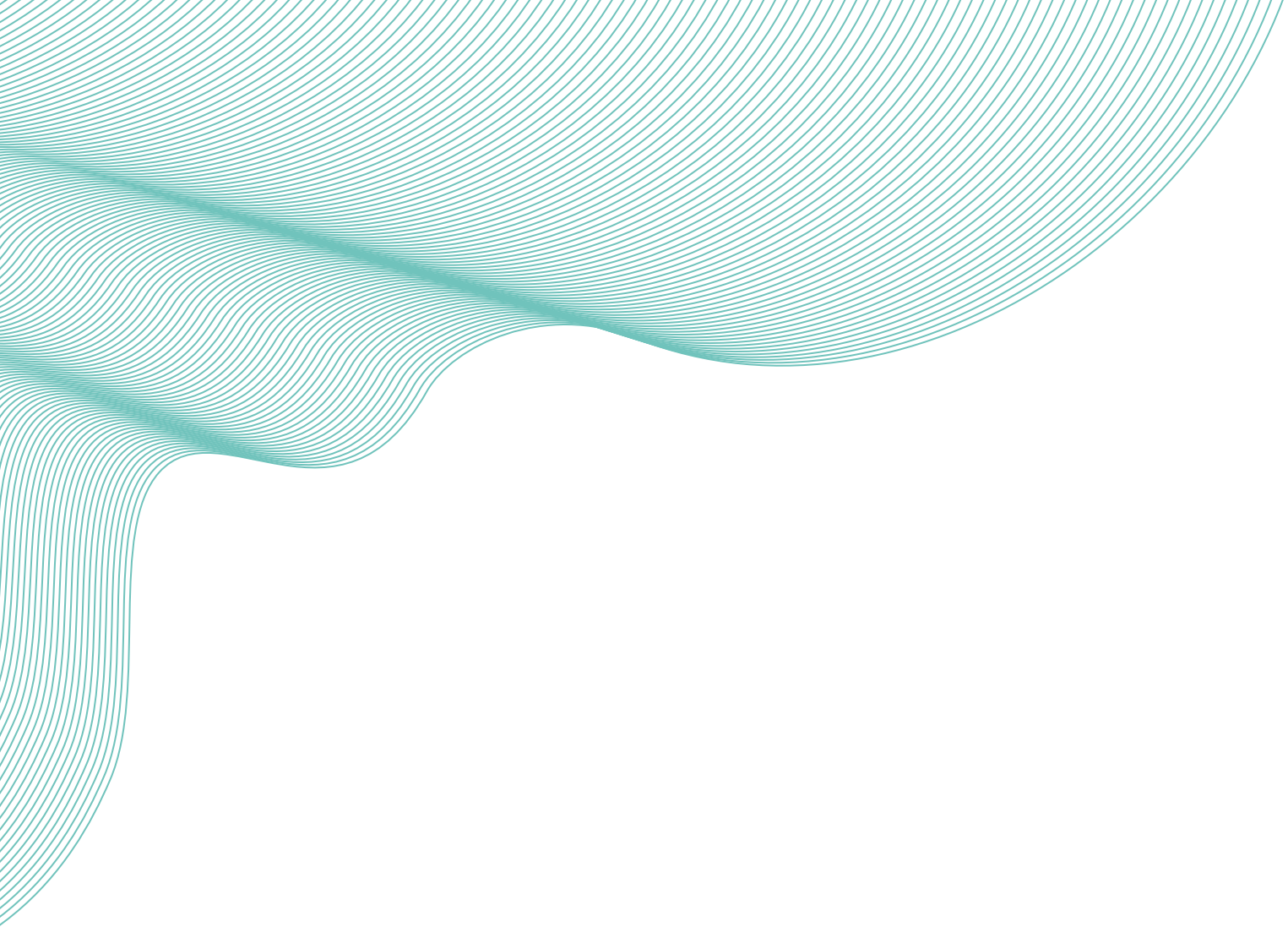
Die Toolbox mit Strategien, Verhaltenstipps und Erfolgsfaktoren



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL



Valentin Nowotny

Agil verhandeln mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

Die Toolbox mit Strategien, Verhaltenstipps und Erfolgsfaktoren

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





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.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print ISBN 978-3-7910-3823-0 Bestell-Nr. 10194-0001

ePDF ISBN 978-3-7910-3824-7 Bestell-Nr. 10194-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Gestaltung und Satz: Olga Amann

Fotos/Grafiken: Cover und S. 16, 39, 73, 75, 85, 88, 91, 103, 178, 186, 198, 199, 204, 222, 228, 246, 259: Shutterstock.com

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

November 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Warum agil verhandeln? Mir liegt das Thema am Herzen, weil ich immer wieder festgestellt habe, dass allzu rigide Konzepte bei Verhandlungen nicht (mehr) funktionieren. Wie die Praxis zeigt, gibt es immer mehr Möglichkeiten zu kommunizieren, und es ist wirklich eine Kunst, die richtigen Strippen in Verhandlungen zu ziehen. Anknüpfend an die Erfahrungen aus den vielen Seminaren und Coachings, die ich zu diesem Thema gemacht habe, kann ich sagen: Jede Verhandlung ist anders, und gerade in der neuen VUCA-Welt (vgl. Nowotny, 2016) gilt es, schnell auf die sich ändernden Rahmendbedingungen reagieren zu können.

Wie lässt sich die Persönlichkeit des Gegenübers auch aus der Distanz mit Hilfe von Persönlichkeitsmodellen richtig lesen und einschätzen? Wie hilft eine gewandte Rhetorik und wie die neue Schlagfertigkeit (vgl. Nowotny, 2009), um die Wahrnehmung des Gesprächspartners in einer Verhandlung bewusst zu beeinflussen oder an entscheidender Stelle nicht einzuknicken? Was sind angemessene und passende Formen von Druck- und – wenn nötig – auch Machtmittel? Wie können sozialpsychologisch fundierte Methoden

des Überzeugens helfen, den eigenen Argumenten mehr Gewicht zu geben? Welche taktischen Optionen stehen Ihnen in einer Distanz-Verhandlung zur Verfügung? Diese und weitere spannende Fragen werde ich in diesem Buch beantworten.

Aber es geht nicht nur um die Beantwortung von Fragen oder reinen Wissenstransfer. Vielmehr soll das Buch Ihnen helfen, die zentralen Erfolgsparameter einer Telefon- oder Onlineverhandlung erfolgreich zu gestalten und zielorientiert auch im Detail auszusteuern. Agil zu verhandeln ist eine Fähigkeit mit speziellen Fertigkeiten, die in Zukunft immer wichtiger wird. Denn es ist ohne Zweifel so, dass sehr viele Verhandlungen heute über Medien laufen. Tendenz steigend! Allerdings: Niemand wird als Verhandlungs-Meister geboren und auch im Bereich des agilen Verhandeln gilt: Eigene Erfahrung ist wichtiger als theoretisches Wissen.

Grundlage dieser Toolbox sind aktuelle Erkenntnisse zur Verhandlungspsychologie sowie die medien- und betriebswissenschaftliche Forschung, die implizit in die Texte Eingang gefunden haben. Ich habe jedoch darauf verzichtet, diese – von wenigen Ausnahmen abgesehen – im Detail konkret aufzuführen. Das ist dem Primat der Leserlichkeit und praktischen Hand-

habung geschuldet, welche bei dem Format einer Toolbox im Vordergrund steht und sich vor allem an den bzw. die Verhandlungs-Praktiker wendet, die sich zumeist nicht zu viel »Theorie-Overload« wünschen. Die hier in der der Toolbox beschriebenen Theorieansätze und -modelle sind komplex genug und fordern dem Leser schon einiges ab.

Im Fokus steht die Optimierung von ganz konkreten Verhandlungen. Wenn Sie mit dieser Toolbox arbeiten, werden Sie in jedem Kapitel konkrete Umsetzungsideen für Ihre jeweilige Verhandlungs-Herausforderung finden. Am Ende jedes Kapitels finden Sie zudem das 360-Grad-Verhandlungsfeedback, eine praktische Reflexions-Wolke sowie jeweils 10 Erfolgsfaktoren, an denen Sie sich orientieren können. Ziel ist, dass Sie für jedes von Ihnen gewählte Verhandlungsmedium die richtigen Stellschrauben finden, um das Ergebnis zu optimieren.

Diese Toolbox fokussiert auf die vielfältigen Möglichkeiten der neuen Online-Medien wie etwa Video-Konferenzen, E-Mail, SMS, Chat und auch elektronische Handelsplattformen. Gute Tipps erhalten Sie zudem vom »Verhandlungsfuchs« der sich auf die ein oder andere Seite eingeschlichen hat und Ihnen auf-

zeigt, welche zusätzlichen Bewegungsspielräume Sie nutzen können, wenn Sie alle Medien und Verhandlungsoptionen konsequent und kreativ ausspielen. Anders gesagt: Sie werden in jedem Kapitel neu erfahren, welche Formen einer »crossmedialen Prozessgestaltungs-Kompetenz« erforderlich sind. Auch wenn es in diesem Buch eine klare Kapitelstruktur gibt, so können Sie doch oftmals Konzepte, die in einem Mediumfeld Erwähnung finden, sehr gut auch in anderen Kontexten einsetzen. Das Thema »Stimme« ist z. B. nicht nur für das Telefon wichtig, sondern kann natürlich auch für den Bereich der Video-Konferenz genutzt werden. Überlegungen zur erforderlichen Kommunikationsarchitektur wie z.B. für Parallelverhandlungen im Kapitel »Chat & Co.« lassen sich grundsätzlich auch bei Video-Konferenzen und am Telefon nutzen.

Die Vorbereitung einer Verhandlung hat eine besondere Bedeutung. Deshalb habe ich das erste Kapitel »Reflexion« genannt, da agiles Verhandeln eine bewusste Reflexion des momentanen Standpunktes voraussetzt. Klären Sie ab, wo sie stehen, bevor Sie festlegen, wohin die Reise geht! Die handwerkliche Planung und Ausführung der Spielzüge fällt je nach Mediumfeld anders aus. Die Reflexion zu Beginn

und die systematische Auswertung der konkreten Erfahrungen bilden eine zentrale Achse des »agilen Verhandlungsmotors«.

Mein Verständnis von Agilität ist hier ein anderes als Sie vielleicht erwarten. Warum? Eine häufig gebrauchte Erklärung von Agilität folgt dem sogenannten »Agilen Manifest«. Sie bildet die Grundlage vieler Publikationen rund um das Thema »agiles Projektmanagement« (vgl. Nowotny, 2016). Diese Sichtweise werde ich jedoch in diesem Buch so nicht vertiefen. Warum? Ich arbeite bei dem Thema »Verhandlungsführung« mit einer eigenen Agilitäts-Definition, die auf eine Agilität »im inneren« abhebt. Was heißt das? Es geht mir vorzugsweise um die persönliche Agilität des Verhandlers – und wenn zutreffend – auch um die Agilität des eigenen Verhandlungsteams.

Ein kooperativ-agiles Zusammenspiel mit dem Verhandlungspartner ist durchaus möglich, jedoch ist dies nur eine von vier Strategieoptionen, die in diesem Buch vertieft werden. Nach meinem Verhandlungsverständnis sollte das Verhältnis zum Verhandlungspartner vor allem durch die gewählte Verhandlungsstrategie bestimmt sein. Eine harte Verhandlungsstrategie ist dabei genauso opportun wie eine kooperative,

eine kompromissorientierte oder eine kontrolliert-defensive Strategie. Wir können sagen: Eine unbedingte Agilität in der Verhandlung »nach außen« ist nicht in allen Fällen zielführend, zum Beispiel dann, wenn Sie einen existierenden Wettbewerbsdruck über unterschiedliche Medien und Formate hinweg erfolgreich zu Ihrem Nutzen ausspielen wollen oder müssen.

Eine Toolbox wie diese wird nicht am grünen Tisch geschrieben. In dieses Buch sind viele sehr praktische Erfahrungen eingeflossen. Deshalb möchte ich an dieser Stelle auch den unzähligen Teilnehmer/innen meiner Verhandlungsseminare danken. Sie haben mir geholfen, immer besser auf den Punkt zu bringen, auf was es beim Verhandeln wirklich ankommt. Sie haben sich auf neue Verhandlungssimulationen und anspruchsvolle Rollenspiele eingelassen. Sie haben mit Ihren konkreten Fällen, Ihren Ideen und Ihrer Experimentierfreude dazu beigetragen, dass dieses Buch entstehen konnte.

Echte Verhandlungs-Expertise lebt vom agilen Hinterfragen der eigenen Erfahrungen. Versilbern Sie Ihre Erfolge und lassen Sie sich professionell unterstützen. Meine Kontaktdaten finden Sie im Autorenportrait am Ende des Buches!

Ihr Valentin Nowotny

Inhaltsverzeichnis



Vorwort 5

Teil 1 (Start-)Reflexion: Warum agil verhandeln?

1.1	Warum (Selbst-)Reflexion für digitale Verhandlungen extrem wichtig ist	16	1.9	Das Harvard-Konzept – Wo passt es, wo nicht?	29
1.2	Neue digitale Trends in der Welt der Verhandlungen.....	17	1.10	Die MaWiZe®-Faktoren: Macht, Wissen und Zeit.....	30
1.3	Spezielle Skills beim agilen Verhandeln mit Telefon, E-Mail, Video, Chat&Co.....	19	1.11	Die Persönlichkeits-Dimensionen: Das D-I-S-G-Modell.....	31
1.4	Der Aufbau des Buches	20	1.12	Die Motivlagen: Verhandler-Typen und ihre Lebensmotive	32
1.5	Vorbereitung: Verhandlungen professionell vorbereiten	23	1.13	Agiler Verhandlungserfolg = Strategie + Taktik + Medien – Mix.....	34
1.6	Zentrale Verhandlungstechniken: ZOPA, BATNA & Co.....	25	1.14	Die fünf Phasen einer Verhandlung	37
1.7	Die ZOPA dynamisieren mit dem Forderungssrauß	27	1.15	Ihr Vorbereitungs-Countdown.....	39
1.8	Überraschungen einbauen – drei einfache Möglichkeiten	28	1.16	Ein Canvas als visuell-agile Vorbereitungshilfe	41
			1.17	Das 360°-Verhandlungsfeedback	44

Teil 2 Telefon: Agil verhandeln am Telefon



2.1	Das Telefon – fürs Verhandeln oft sehr viel besser als sein Ruf!	48	2.15	Das ZESAA®-Modell – speziell für harte Verhandlungen	75
2.2	Die Besonderheiten des Mediums Telefon	49	2.16	Per Fragetrichter immer fokussierter werden	77
2.3	Die mentale Vorbereitung auf ein Telefonat	51	2.17	Die Fragetypen – Mit richtigen Fragen fängt man gute Fische	79
2.4	Zielgerichteter Small Talk und Beziehungsaufbau am Telefon	56	2.18	Das Instrument »Stimme«.	81
2.5	Empathie: Machen Sie Zuhören zu Ihrem Metier!	57	2.19	Kommunikationsetikette am Telefon.	83
2.6	Selbstsicherheit am Telefon ausstrahlen . . .	61	2.20	Etikette in harten Verhandlungen?	84
2.7	Agiler werden über das Ziffernblatt des Verhandeln	62	2.21	Lügen am Telefon aufdecken.	86
2.8	Die besten Taktiken fürs Telefon	64	2.22	Klare Sprache – klare Gedanken	88
2.9	Schlagfertig am Telefon	66	2.23	Geschickte Formulierungen und gezielte Unterbrechungen	89
2.10	Telefonate unter Vorwand abbrechen.	68	2.24	Zugeständnisse gut »verkaufen«.	91
2.11	Raffinierte Techniken der Einflussnahme . . .	70	2.25	Die acht goldenen Regeln für Verhandlungen am Telefon	92
2.12	Wie Sie fiesen Tricks am Telefon begegnen	71	2.26	Reflexionswolke für ein Telefonat.	94
2.13	(Denk-)Pausen helfen!	73	2.27	Das 360°-Verhandlungsfeedback fürs Telefon	95
2.14	Meta- von der Mikro-Ebene unterscheiden. . .	74	2.28	Die zehn Erfolgsparameter für Telefonverhandlungen	97



Teil 3 E-Mail: Agil verhandeln per E-Mail

3.1	Schriftkommunikation hatte schon immer große Vorteile.....	100	3.11	Preisverhandlungen von Einkäuferseite	115
3.2	Die acht häufigsten E-Mail-Fettnäpfchen . . .	101	3.12	Wie Sie in Ihrer Argumentation überzeugen	117
3.3	Vertrauen über Distanz – Selbstbindung und Trust-Symbols	103	3.13	Maximal- sowie Minimal-Ziele präzise festlegen	119
3.4	Kontextinfos nutzen – Social Media Profiling	105	3.14	Dokumentation: Intelligente Ablage ist Trumpf!	123
3.5	Der Prozess der wechselseitigen Annäherung	107	3.15	Mit dem MESO-Konzept Präferenzen der Gegenseite ausloten	125
3.6	Geschickter Medien-Mix aus E-Mail und Telefon	109	3.16	Verblüffend schnelle Lösung: Ausschreibung per E-Mailverteiler	126
3.7	Immer eine Nasenlänge voraus – Fingerspitzengefühl fürs Timing	110	3.17	Reflexions-Wolke fürs Verfassen einer E-Mail	128
3.8	Die weite Welt der Verhandlungstaktiken . . .	111	3.18	Das 360°-Verhandlungsfeedback für E-Mails	129
3.9	Kommunikationsetikette bei E-Mails	112	3.19	Die zehn Erfolgsparameter für E-Mail-Verhandlungen	131
3.10	Preisverhandlungen von Verkäuferseite	114			



Teil 4 Video: Agil verhandeln in Video-Konferenzen

4.1	Einleitung: Die Video-Konferenz als »harte Nuss«	136	4.14	Harvard-Konzept: Chancen für konflikthafte Verhandlungen	167
4.2	Verhandlungsstile: sicher – aggressiv – unsicher	140	4.15	Mit Preiszugeständnissen und Rabattsignalen umgehen	170
4.3	Versteckte Signale erspüren: Was ist alles drin für mich?	141	4.16	Kommunikationsetikette bei Video-Konferenzen	172
4.4	Körpersprache neu interpretiert: Achten Sie auf Inkongruenzen!	143	4.17	Fallstrick-Technik: Es geht schief, was schiefgehen kann!	174
4.5	Persönliche Ausstrahlung in einer Video-Konferenz	144	4.18	Die drei Phasen einer Verhandlung	175
4.6	Die passende Verhandlungsstrategie	145	4.19	Das Flow-Konzept im Verhandlungsprozess nutzen	176
4.7	Geschicktes Themenmanagement über Agenda Settings	147	4.20	Video-Konferenz-Systeme	178
4.8	Die Stufen der Eindringlichkeit variieren	149	4.21	Den eigenen Anker setzen	179
4.9	Persönliche Souveränität ausstrahlen	151	4.22	Die Mittelpunkt-Regel	181
4.10	Die Navigation im Gespräch: Rhetorik adäquat einsetzen	153	4.23	Das Pareto-Prinzip für Distanzverhandlungen	182
4.11	Gut überlegter Einsatz von Druckmitteln	155	4.24	Zuversicht und Verhandlungserfolg	184
4.12	Der Strategie-Navigator	156	4.25	Rhetorische Techniken	186
4.13	Umgang mit schwierigen Persönlichkeiten	160	4.26	Reflexionswolke für eine Video-Session	188
			4.27	Das 360°-Verhandlungsfeedback für Video-Konferenzen	189
			4.28	Die zehn Erfolgsparameter für Videoverhandlungen	191

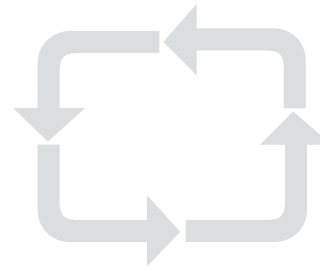


Teil 5 Chat: Agil verhandeln per Chat & Co.

5.1	Chancen und Risiken der digitalen Welt	196	5.16	Das Prinzip der Selbstbindung	216
5.2	Der tiefere Sinn von Formularen: Zeigen Sie Widerspruch!	197	5.17	Erfolgsversprechende Spielzüge	217
5.3	Anonymität: »Guten Tag, mein Name ist John Doe ...«	198	5.18	Glaubwürdigkeit strategischer Züge	218
5.4	Worauf es wirklich ankommt: TTT – Trust, Tactics, Timing	199	5.19	Psychologische Gesetze: Beispiel Knappheit	220
5.5	Gelungener Small Talk – auch im Chat	200	5.20	Geschickte Spielzüge für Prozessgestalter . .	221
5.6	Kommunikations-Chance Emoticon	201	5.21	Der Einkauf wird agil	222
5.7	Gegenfragen funktionieren auch geschrieben	203	5.22	Elektronische Plattformen (eBidding & eAuction)	224
5.8	Schlagfertig – Geht auch im Online-Chat! . .	204	5.23	Gestaltung einer Einkaufsauktion	227
5.9	Mit »Tapback« schnell auf iPhone-Nachrichten reagieren	205	5.24	Setup, Deal-Design und Zielkorridor	228
5.10	Kommunikations-Etikette beim SMS, IRC & Co.	206	5.25	Die Harter-Hund-Verhandlungsmethode . . .	232
5.11	Drei-Zonen-Modell	208	5.26	Verhandeln mit Monopolisten	233
5.12	Zehn Finger schreiben schneller!	210	5.27	Was tun hoch effektive Verhandler?	235
5.13	Merkmale eines agilen Chat-Verhandlers . .	211	5.28	Neue Taktiken mit alten chinesischen Kriegslisten	236
5.14	Praktische Spieltheorie	212	5.29	Reflexionswolke zwischen zwei Online- Sessions	239
5.15	Das erste Angebot machen?	213	5.30	Das 360°-Verhandlungsfeedback für Chat & Co.	240
			5.31	Die zehn Erfolgsparameter für Online-Verhandlungen	242

Teil 6 Agile Verhandlungsauswertung

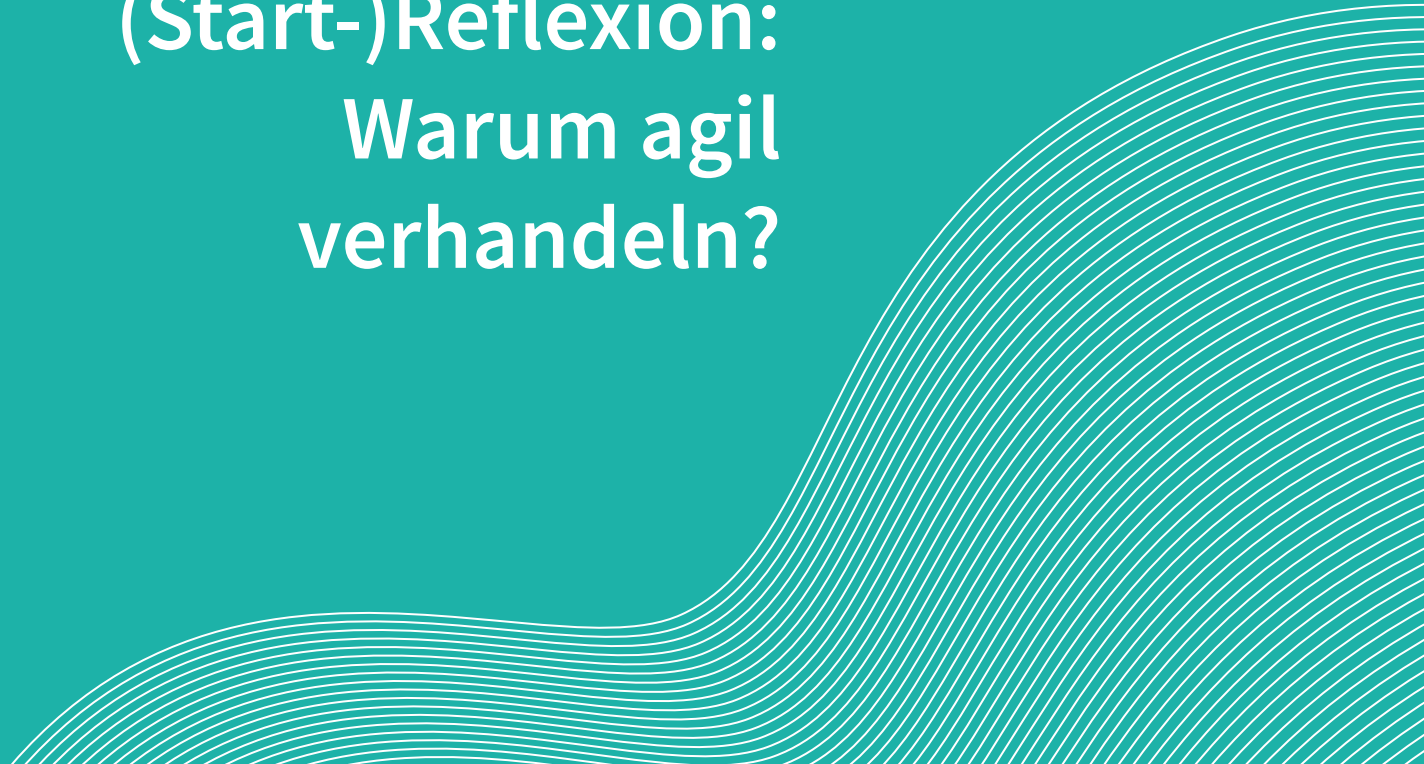
6.1	Die Verhandlungs-Retrospektive: inspizieren & anpassen	246	Literaturverzeichnis	260
6.2	Was möchten Sie in Zukunft verändern?	248	Stichwortverzeichnis	264
6.3	Schritt 1: »Ursachen finden«	249	Über den Autor	266
6.4	Schritt 2: »Veränderungen denken«	249		
6.5	Schritt 3: »Gewohnheiten anpassen«	250		
6.6	Wie können Sie dies handwerklich umsetzen?	250		
6.7	Veränderungen der Machtbalance	253		
6.8	Die nächsten Runden planen	254		
6.9	Checkliste Verhandlungsvorbereitung	255		
6.10	Ihre (ungenutzten) Erfolgsstellschrauben	256		



The image features a teal background with a large, abstract graphic on the left side. This graphic is composed of numerous thin, white, wavy lines that flow from the top left towards the bottom left, creating a sense of movement and depth. The lines are closely spaced and curve in a way that suggests a liquid or fabric-like texture. On the right side of the image, the text "Teil 1" is written in a clean, white, sans-serif font.

Teil 1

**(Start-)Reflexion:
Warum agil
verhandeln?**



1.1 Warum (Selbst-)Reflexion für digitale Verhandlungen extrem wichtig ist

Eine neue Agilität sowie die geschickte Vernetzung und der gezielte Medieneinsatz sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für zielgerichtetes und smartes Verhandeln. Verhandlungen sind in unserer arbeitsteilig organisierten Gesellschaft schon seit jeher das grundlegende Mittel zur Bestimmung des Wertes beim Austausch von Ressourcen. Dabei verhandeln wir über Grund und Boden, über natürliche Rohstoffe, Produkte, Produktkomponenten oder über Werkzeuge und Produktionsanlagen bis hin zu Wertgegenständen, Ideen und Dienstleistungen. Und das funktioniert mehr und mehr auch im globalen Maßstab. Alle Verhandlungsratgeber, die ich kenne, gehen davon aus, dass sich zu diesem Zwecke Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem konkreten Ort verabreden, sich in die Augen sehen und dabei die Hände schütteln, sich dann, mehr oder minder schnell an einem Verhandlungstisch niederlassen und in eine Verhandlung einsteigen, zumeist mit dem Ziel, diese an diesem Tag zur wechselseitigen Zufriedenheit abzuschließen.

Verhandlungen werden natürlich nur dann aufgenommen, wenn durch diesen Austausch die Lebensfähigkeit oder Arbeitsweise eines Systems, einer Organisation oder einer Person verbessert werden kann. Insofern setzt jede Verhandlung ein gegenseitiges Interesse voraus und wird unter dem Gesichtspunkt der Optimierung des eigenen Systems geführt. Die Optimierung kann durch einen direkten, kurzfristigen Verhandlungserfolg erreicht werden oder durch eine langfristige Sicherung des eigenen Systems. Dies geschieht nicht zuletzt aus Gründen der Ressourcenschonung inzwischen immer öfter über digitale Medien wie Telefon, E-Mail, Video-Konferenzen sowie über Chat- und Online-Plattformen. Meistens werden jedoch die Medienwahl sowie die Kommunikationsinhalte nicht reflektiert, da die Mediennutzung ohnehin schon kompliziert genug erscheint. Gerade bei anspruchsvollen Verhandlungen lohnt es sich, alle digitalen Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen. Ideen zur Reflexion finden Sie durch das ganze Buch hindurch: Der Verhandlungsfuchs ist schlau und reflektiert auch gerne mit Ihnen!



1.2

Neue digitale Trends in der Welt der Verhandlungen

Die Welt der Verhandlung entwickelt sich weiter, genauso wie die Gesellschaft, in der wir leben, die internationalen Verbindungen und auch die Technologie. Neben der technologischen Seite entwickelte sich jedoch auch unternehmensseitig durch Kosten- und Qualitätsdruck in den letzten fünf bis zehn Jahren die verstärkte Notwendigkeit, global zu »sourcen« im Sinne einer standortunabhängigen Beschaffungslogik.

In vielen Unternehmen gibt es hierzu sogar entsprechende Zielvorgaben, was den Anteil an Global Value Sourcing (GVS) am gesamten Einkaufsvolumen anbelangt. Klassischerweise machen Einkäufer zwar heute immer noch in vielen Branchen einmal pro Jahr z. B. eine Reise nach Fernost, um neue Lieferanten zu finden und den Kontakt und die Verhandlungen zu bereits bestehenden zu vertiefen. Die meisten Verhandlungen finden inzwischen aber nicht mehr Face-to-Face statt, sondern werden per Telefon, E-Mail, Video-Konferenz oder per Chat bzw. Online-Handels-

plattformen »abgewickelt«. Ich benutze dieses Wort hier bewusst, da mangels praktischer Anleitungen oftmals die Prozess- und Ergebnisqualität dieser digitalen Verhandlungen leiden.

Das ist sehr schade, denn eigentlich erschließt sich mit dem digital(-agil)en Verhandeln eine globale Perspektive. Wo kann ich Dinge neu verhandeln, die bislang nicht verhandelbar schienen? Es ist oftmals Neuland für Lieferanten (und Bewerber), aber auch für viele Firmen, die ihre traditionelle Einkaufsorganisation oder die Personalabteilung neue Wege gehen lassen wollen.

Der zweite große Trend ist, sich mit Blick auf agile Vorgehensmodelle von allzu starren Planungs- und Vorgehensstrukturen zu lösen. Agiles Projektmanagement, agile Softwareentwicklung, agiles Marketing, agiler Einkauf sind hier die Stichworte. Aus dem alten Wasserfall-Planungsmodell wird ein neues iteratives Vorgehen, bei dem versucht wird, nicht alles in einem Stück umzusetzen.

Auch in der Welt der Verhandlung gibt es hier eine Entsprechung: Es wird zusehends weniger »an einem Stück« und mit großen Delegationen verhandelt. Vielmehr gibt es immer mehr hybride Verhand-

Reflexion

Telefon

E-Mail

Video

Chat

Auswertung

lungsformen mit Vorabklärungen per Mail oder Video-Konferenz und Nachbearbeitung z.B. in einer Audio-Konferenz oder mittels elektronischer Handelsplattformen.

Wir greifen diese Trends auf: Machen Sie sich im Folgenden fit für die neuen digital-agilen Verhandlungswelten!

Was können Sie aus diesem Buch mitnehmen?

Sie erfahren alles über die zentralen Komponenten Ihres Verhandlungserfolgs wie zum Beispiel:

- **Gezielter Beziehungsaufbau:** Persönlichkeitstypen aus der Distanz richtig einschätzen
- **Anker-Effekt und Mittelpunkt-Regel:** Welche taktischen Hilfsmittel haben die größte Wirkung?
- **Schlagfertig am Telefon?** Die acht entscheidenden Prinzipien

- **Macht – Wissen – Zeit:** So setzen Sie Macht- und Druckmittel angemessen ein
- **Strategiekonforme Kommunikationsarchitektur:** Setup, Deal-Design und Zielkorridor
- **Timing und Technik beherrschen:** Online-Konferenz-Systeme und elektronische Handelsplattformen

Zudem entwickeln wir eine ganze Reihe querschnittlich angelegter Ideen und Empfehlungen:

- Was sind die für meine Strategie und Taktik passenden **Verhandlungsmedien**?
- Welche agilen Methoden kann ich bei **Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung** nutzen?
- Wie kann ich mit digital-agilen Verhandlungsformen **neue Skaleneffekte** erreichen?

1.3

Spezielle Skills beim agilen Verhandeln mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

Noch vor einiger Zeit hätten vielleicht die meisten von Ihnen gesagt: »Ob on- oder offline, was ist da schon anders beim Verhandeln?« Nun, das kann ich gut verstehen. Allerdings zeigen neuere Studien – und auch die Berichte derer, die damit tagtäglich im Job ihre Erfahrungen machen –, dass dies nicht so ist. Die digitale Revolution erscheint vielleicht schleichend, aber sie ist nichtsdestoweniger inzwischen in unserer Arbeitswelt sehr präsent. Dieses Buch schlägt die Brücke von klassischen Verhandlungsansätzen hin zu den modernen Medien und hilft Ihnen Stück für Stück, Medium für Medium, sich professionell zu verhalten und agil Ihre Verhandlungsziele über die geeigneten Medien zu erreichen.

Das Buch greift die neuen Trends in der Welt der Verhandlungen auf und zeigt Ihnen, wie Sie in Telefon-, E-Mail, Video- und Online-Verhandlungen gekonnt das Spielfeld bestimmen, die richtige Strategie und Kommunikationswege auswählen und z.B. die Persönlichkeit Ihres Gegenübers auch aus der Distanz

mithilfe von Persönlichkeitsmodellen richtig lesen und einschätzen. Selbst manch »alter Hase« wird hier viel Neues erfahren.

Und wann wäre ein passender Zeitpunkt, sich mit diesen neuen Herausforderungen auseinanderzusetzen? Sie ahnen es bereits? Richtig, *jetzt* ist ein sehr guter Zeitpunkt, schließlich halten Sie gerade dieses Buch in Ihrer Hand!

Fünf gute Gründe, dieses Buch zu lesen

- Sie bauen Ihre Verhandlungskompetenz, insbesondere für Verhandlungen aus der Ferne, via **Telefon** oder z. B. in der **Online-Konferenz** aus.
- Sie lernen die **Persönlichkeit Ihres Gegenübers** auch aus der Distanz richtig einzuschätzen.
- Sie erfahren mehr über den **Einsatz taktischer Hilfsmittel** auf Basis der zentralen Erfolgsparameter in der Welt der Verhandlung.
- Sie befassen sich mit der notwendigen **Rhetorik** und **Schlagfertigkeit** für Verhandlungsszenarien.
- Sie reflektieren den angemessenen und passenden Einsatz von **Macht- und Druckmitteln**, und manchmal ist das auf die Distanz sogar leichter!

1.4 Der Aufbau des Buches

Das Buch folgt einem klaren Aufbau: Das Kapitel »(Start-)Reflexion« (Kap. 1) führt in die Welt des Verhandeln ein und gibt Ihnen die wichtigsten Konzepte und Modelle an die Hand, die Sie speziell für die Verhandlungsvorbereitung benötigen. Danach bewegen wir uns in den vier digitalen Medienwelten (Kap. 2 bis

5), die für das agile Verhandeln entscheidend sind: *Telefon, E-Mail, Video-Konferenz sowie Chat & Co.*

Die zwei übergreifenden Erfolgsschlüssel sind die *(Start-)Reflexion* sowie die *(Zwischen-)Auswertung*, daher sind diese Themen in den zwei Scharnier-Kapiteln 1 und 6 dargestellt. Kapitel 2 bis 5, also *Telefon, E-Mail, Video-Konferenz sowie Chat & Co.*, sind stärker inhaltlich angelegt und setzen sich mit den jeweiligen Besonderheiten der digitalen Medienwelten auseinander.

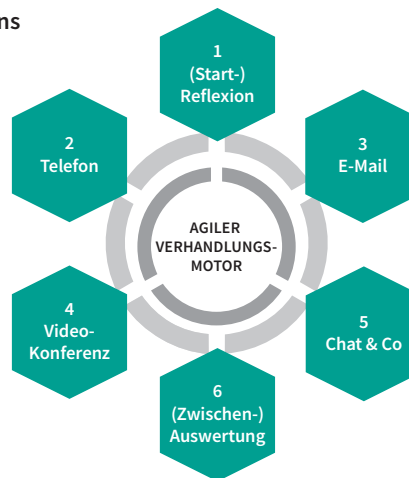
Sechs Bauelemente des agilen Verhandeln

Agiles Verhandeln ist die virtuose Verknüpfung klassischer und digitaler Medien wie Telefon, E-Mail, Video-Konferenz, Chat & Co.

Der agile Verhandler beginnt mit einer initialen (Start-)Reflexion (Kapitel 1), der Auswahl und Nutzung der zur Verfügung stehenden Verhandlungsmedien (Kapitel 2-5) sowie einer fokussierten (Zwischen-)Auswertung (Kapitel 6).

Im Mittelpunkt steht der agile Verhandlungs-Motor*, der die Verhandlung flexibel, schnell und dynamisch nach vorne bringt!

* motor (lat.): jemand, der etwas bewegt (sinngemäß), ich werde gerührt, ich werde geschüttelt (wörtlich).



Was ist mein Verständnis bzw. meine Definition von agilem Verhandeln?

»Agiles Verhandeln ist die virtuose Verknüpfung digitaler Medien-Formate (Telefon, E-Mail, Video-Konferenz, Chat & Co.) in einem fokussierten und flexiblen Reflexions- und Auswertungsprozess.«

Gut, was heißt das nun konkret?

- Alle digitalen Medien sind grundsätzlich neben der klassischen Face-to-Face-Verhandlung gleichberechtigt und müssen je nach Strategie, Taktik und Dramaturgie sinnvoll orchestriert werden.
- Jedes Medium hat jedoch seine Eigenarten, die für eine erfolgreiche Verhandlung erstens verstanden und zweitens berücksichtigt werden müssen.
- Jede Verhandlung ist anders. Folglich folgt auch jede Verhandlung einem neuen »Blend« im Medien-Mix.
- Fokus und Flexibilität sind gleichermaßen wichtig, um auch mit den digitalen Medien vorzeigbare Verhandlungsabschlüsse zu erzielen.

- Für jede erfolgreiche Digitalisierungsstrategie werden die Ansätze des agilen Verhandeln wichtige Bestandteile sein.
- Das umfassend digitalisierte Unternehmen der Zukunft wird auch agil verhandeln müssen, um nicht zu viele Bremsklötze zu haben und sich in der Entwicklung selbst zu behindern.



Tipps vom Verhandlungsfuchs

Legen Sie Flexibilität bei Verhandlungen gegenüber Ihrem direkten Verhandlungspartner an den Tag. Je nach Taktik und Strategie sind Sie jedoch manchmal super-hartnäckig – und flexibel bestenfalls bei der Auswahl der Argumente.

(Start-)Reflexion: Wie Sie sich optimal auf Ihren Verhandlungserfolg vorbereiten (Seiten 14 bis 45).

Wenn Sie in eine Verhandlung gehen, brauchen Sie einen Plan, eine klare Strategie, verbunden mit einer geeigneten Taktik, gespielt über passende Medien. Das ist das Grundprinzip des agilen Verhandeln.

Telefon: Wie Sie einem scheinbar alten Medium neuen Charme abgewinnen (Seiten 46 bis 97).

Reflexion

Telefon

E-Mail

Video

Chat

Auswertung

Das Medium Telefon ist schon mehr als 100 Jahre alt, für Verhandlungen auf Distanz ist es jedoch nach wie vor das Nummer-Eins-Medium. Oftmals werden »klassische« Face-to-Face-Verhandlungen auch durch Telefonate vorbereitet.

E-Mail: Wie Sie Strategie in Taktik sowie einzelne E-Mails umsetzen (Seiten 98 bis 133).

Vom Großen ins Kleine, das gilt auch fürs Verhandeln. »Form follows function«, das wussten schon die innovativen Architekten aus der Bauhaus-Bewegung. Hier folgt die Taktik der Strategie und nicht etwa anders herum.

Video: Wie Sie in Video-Konferenzen die richtigen Register ziehen (Seiten 134 bis 193).

Video-Konferenzen folgen oft einer eigenen Verlaufslogik und die starke Technikkomponente führt nicht selten zu Irritationen. Die Hintergründe zu diesem Phänomen und noch viel mehr finden Sie in diesem Kapitel.

Chat: Was bei erfolgreichem Chatten hervorsteicht (Seiten 194 bis 243).

Chat ist nicht gleich Chat, und oftmals verhandeln Personen auch gerade im professionellen Kontext mittels eines Chat-Systems, das durch elektronische Handelsplattformen bereitgestellt wird. Aber auch Privatpersonen korrespondieren z. B. bei eBay über solche spezifischen Systeme und auch dort wird verhandelt!

(Zwischen-)Auswertung: Was beibehalten? Verändern? Abstellen? (Seiten 244 bis 259).

Der Transfer in die Realität, das ist das A und O! Nehmen Sie sich die Zeit und überprüfen Sie, wo genau Sie die Erkenntnisse dieses Buches in die Praxis umsetzen können. So werden auch Sie zum agilen Meisterverhandler!

Anhang: Ein Literatur- und Stichwortverzeichnis sowie eine Autorensseite schließen das Buch ab.

1.5 Vorbereitung: Verhandlungen professionell vorbereiten

»Denke zweimal, ehe Du einmal sprichst!«

Brasilianische Redewendung

Was macht erfolgreiche Verhandler aus? Warum gewinnen manche in Verhandlungen, andere wiederum können sich nicht durchsetzen oder scheuen gar vollständig davor zurück? Denken Sie einmal an die eine oder andere Verhandlung, die Sie selbst miterlebt haben. Was waren die Erfolgsfaktoren? Fragen Sie einen Makler, was den Wert einer Immobilie ausmacht, ist die Antwort oft: 1. die Lage, 2. die Lage und 3. die Lage. Bei dem Thema erfolgreiches Verhandeln gibt es eine ähnlich eindeutige Antwort: 1. die Vorbereitung, 2. die Vorbereitung und 3. die Vorbereitung!

Normalerweise ist das Ziel bekannt: Wo möchte ich in der Verhandlung hin? Kein: »Schauen wir einmal, es wird sich dann schon weisen«! Wichtig sind klassischerweise eine klare Zielorientierung und smarte Verhandlungsziele, die man überprüfen kann! SMART

steht in Verhandlungen sinnvollerweise für (vgl. Schraner, 2009):

- S** wie spezifisch → Was genau ist gemeint?
- M** wie messbar → An welcher Zahl mache ich fest, ob ich Erfolg hatte?
- A** wie attraktiv → Was bringt es mir, wenn ich dieses (attraktive) Ziel verfolge?
- R** wie realistisch → Habe ich eine reale Chance, mein Verhandlungsziel zu erreichen?
- T** wie tough → Wo genau ist meine Herausforderung? Was ist die Challenge?

Weitere Punkte, die unbedingt in Ihre Vorbereitung gehören:

- Was genau wird Ihre Verhandlungsstrategie sein? Hierzu wird die Situation analysiert und Sie entscheiden sich für eine tragfähige Strategie (harte Verhandlung, Win-win-Partnerschaft, kontrollierte Defensive, Kompromiss).
- Mit welchem Verhandlungspartner haben Sie es zu tun? Wie genau ist seine/ihre Persönlichkeit beschaffen?

Telefon

E-Mail

Video

Chat

Auswertung

- Was können Sie rhetorisch »auf die Straße« bringen? Was gilt es auszudrücken, was zwischen den Zeilen zu lesen? Was müssen Sie geschickt umschiffen?
- Wie gehen Sie mit Selbstzweifeln um? (»Ist der Preis zu hoch?« »Leiste ich nicht genug?« etc.)
- Wie werden Sie Ihre Argumentationstechniken einsetzen? Wie die Forderungen der Gegenseite hinterfragen?
- Welche Fragen und welche Fragetechniken werden Sie benutzen?
- Wie genau sehen Ihre Forderungen aus? Welche weiteren Forderungen können Sie neben den Muss-Forderungen hinzufügen, um diese dann im Laufe der Verhandlung möglicherweise aus taktischen Gründen wieder zum Teil vom Tisch zu nehmen (*Forderungsstraße*, vgl. Abschnitt 1.7)?
- Was sind passende Argumente, um Ihre Forderungen zu untermauern?
- Welche Abschlusstechniken werden Sie einsetzen? Welche wird die Gegenseite nutzen (*Ja-Straße* etc.)?
- Wie groß ist der Kuchen, den es zu verteilen gilt, und wie groß soll Ihr Anteil daran sein (siehe dazu ZOPA im Abschnitt 1.6.)?
- Wie sieht Ihre Dramaturgie aus und wie stellen Sie sicher, dass Sie nicht von der Gegenseite überrollt werden (*Pausenmanagement* etc.)?
- Welche Medien eignen sich am besten, um Ihre Ziele zu erreichen?

Tipp vom Verhandlungsfuchs



Am Ende des Buches (vgl. Abschnitt 6.9) finden Sie eine übersichtliche Acht-Punkte-Checkliste für Ihre Verhandlungsvorbereitung. Gerade am Anfang sollten Sie öfter einmal hierauf zurückgreifen!

1.6

Zentrale Verhandlungstechniken: ZOPA, BATNA & Co.

»Die Chance klopft öfter an als man meint, aber meistens ist niemand zu Hause.«
William Rogers

