

**STEVE GATES**

# **VERHANDELN** **DAS BUCH**

**IHR WEGWEISER ZUM  
VERHANDLUNGSERFOLG**

**2.  
überarbeitete  
Auflage**

**WILEY**

# Table of Contents

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Copyright-Seite](#)

[Danksagung](#)

[Vorwort](#)

[Kapitel 1: Und Sie glauben, Sie könnten verhandeln?](#)

[Was sind Verhandlungen eigentlich?](#)

[Die Notwendigkeit der Zufriedenheit](#)

[Persönliche Werte](#)

[Ehrlichkeit sich selbst gegenüber](#)

[Wichtige Schlussfolgerungen](#)

[Kapitel 2: Das Ziffernblatt des Verhandeln](#)

[Das geschickte Konstruieren der Variablen](#)

[Weshalb gibt es so viele unterschiedliche Möglichkeiten, ein Geschäft auszuhandeln?](#)

[Wie das Ziffernblatt des Verhandeln funktioniert](#)

[Wichtige Merksätze](#)

[Kapitel 3: Weshalb Macht wichtig ist](#)

[Was verstehen wir unter Macht?](#)

[Wie beeinflusst Macht die Verhandlungen?](#)

[Wichtige Merksätze](#)

[Kapitel 4: Die zehn Merkmale des Verhandeln](#)

[1. Nervenstärke](#)

[2. Selbstdisziplin](#)

[3. Hartnäckigkeit](#)

[4. Durchsetzungsvermögen](#)

5. Instinkt

6. Vorsicht

7. Neugierde

8. Numerisches Denken

9. Kreativität

10. Bescheidenheit

Wichtige Merksätze

Kapitel 5: Die 14 Verhaltensweisen, die zum Erfolg führen

Die 14 Verhaltensweisen

Wichtige Merksätze

Kapitel 6: Der »E«-Faktor

Die Auswirkungen menschlicher Emotionen auf Verhandlungen

Bewusste Kompetenz

Ihre Werte

Emotionale Intelligenz

Die Kunst des Verlierens

Das Bedürfnis nach emotionaler Zufriedenheit in den Griff bekommen

Vertrauen, Taktiken und Emotionen

Sichtbare Emotionen

Wichtige Merksätze

Kapitel 7: Autorität und Entscheidungsbefugnis

Was ist Entscheidungsbefugnis?

Ihr Chef kann Ihr schlimmster Feind sein

Verhandlungen und Entscheidungsbefugnis innerhalb von Teams

Entscheidungsbefugnisse, bevor Sie mit den Verhandlungen beginnen

Die Autorität, Entscheidungen zu treffen

Entscheidungsbefugnis und Raum, um Wert zu schaffen

Wichtige Merksätze

## Kapitel 8: Taktiken und Werte

Den Verlauf und die Ablenkungsmanöver erkennen

Eine Frage der Auswahl und des persönlichen Stils

Was sind Taktiken?

Wichtige Merksätze

## Kapitel 9: Planungen und Vorbereitungen für den Aufbau von Wert

Die Planung kreativer Kompromisse, die zusätzliche Werte schaffen

Jeder einzelne Vertrag ist einzigartig

Wert verstehen

Die sechs grundlegenden Variablen

Die Arbeit mit Variablen

Es ist wichtig zu wissen, mit welchen Variablen man arbeiten muss

Risiko als Verhandlungsgegenstand

Die Vorbereitung auf den Umgang mit Komplexität

Planung aus einer praktischen Perspektive

Wichtige Merksätze

Abschliessende Gedanken

Über den Autor

Über *The Gap Partnership*

Stimmen zum Buch

## List of Illustrations

### Chapter 2

[Abbildung 2.1 Das Ziffernblatt](#)

[Abbildung 2.2 Positionen beim Feilschen](#)

[Abbildung 2.3 Geringe Kosten, hoher Wert, eine Win-win-Situation](#)

### Chapter 5

[Abbildung 5.1 Das Ziffernblatt](#)

### Chapter 6

[Abbildung 6.1 Die vier Stadien der Kompetenz](#)

### Chapter 7

[Abbildung 7.1 Entscheidungsbefugnis](#)

[Abbildung 7.2 Hierarchieebenen](#)

### Chapter 8

[Abbildung 8.1 Skalierung von Taktiken](#)

### Chapter 9

[Abbildung 9.1 Abwägung der Variablen](#)

[Abbildung 9.2 Hilfsmittel bei der Planung](#)

[Abbildung 9.3 Trade-Storming](#)

[Abbildung 9.4 Die Handelsanalyse](#)

[Abbildung 9.5 Themenkarte](#)

[Abbildung 9.6 Beispielagenda](#)

[Abbildung 9.7 Angebotsplaner](#)

## Abbildung 9.8 Angebotsprotokoll

**Steve Gates**

# **Verhandeln - Das Buch**

## **Ihr Wegweiser zum Verhandlungserfolg**

2. überarbeitete Auflage

Aus dem Englischen  
von Carsten Roth

**WILEY**

**WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA**

## **2. überarbeitete Auflage 2019**

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschliesslich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

**© 2019 Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany**

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Copyright © 2016 by Steve Gates. All rights reserved.

Das englischsprachige Original erschien 2016 unter dem Titel »The Negotiation Book. Your Definitive Guide to Successful Negotiating. 2nd edition« bei John Wiley and Sons Ltd., Chichester, United Kingdom.

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

### **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.

**Innenlayout:** pp030 – Produktionsbüro Heike Praetor

**Umschlaggestaltung:** Torge Stoffers, Leipzig

**Satz:** Lumina Datamatics

## **Danksagung**

Ich möchte mich bei einem außerordentlichen Team von Verhandlungsführern aus der gesamten The Gap Partnership bedanken, mit denen ich viele Erfahrungen geteilt und von denen ich viele Anregungen erhalten habe. Sie haben ihr Leben der Verbesserung der Verhandlungsfertigkeit gewidmet, so dass diese ein neues Niveau erreichte. Das ermöglichte es mir, diese Darstellung des »kompletten Verhandlers« zu verfassen - einer Philosophie, die auf den heutigen menschlichen Problemen bei Verhandlungen basiert. Sie alle halfen dabei, diese Philosophie aufzubauen, die dazu dient, unsere Klienten auf der ganzen Welt tagtäglich zu inspirieren.

# Vorwort

Ich dachte mir schon, dass ich Sie hier finden würde. Sind Sie neugierig? Sie sollten es sein, denn Verhandlungen sind von entscheidender Bedeutung für Ihr Leben und für die Art und Weise, wie Sie alles, was einen Wert hat, verteilen, erschaffen, schützen, klären und organisieren.

Verhandlungen sind für jedes Unternehmen lebenswichtig, selbst für gemeinnützige Einrichtungen. Verhandlungen schufen zu Kriegszeiten Frieden, beendeten Wutanfälle von Kindern, wenn es darum ging, ins Bett zu gehen. Sie trugen millionenfach dazu bei, Gerichtsverhandlungen zu vermeiden, und halfen auch, einige Ehen zu retten. Es kommt darauf an, wie man unter gemeinsam akzeptierten Bedingungen Differenzen beilegt und Übereinkünfte trifft. Verhandlungen können den Unterschied zwischen finanziellem Überleben und einer Insolvenz bedeuten, ob Unternehmen Gewinne oder Verluste machen, ob sie wachsen oder schrumpfen. Das ist die Macht der Resultate.

Große Verhandler bleiben oft unbeachtet. An Siegen oder an Ruhm sind sie nicht interessiert. Ihre Geisteshaltung konzentriert sich auf die harte Arbeit, die mit der Ausarbeitung von Vereinbarungen und Verträgen verbunden ist, und den Schutz dieser Arbeit durch die darauf folgende Vertraulichkeit. Allerdings stellen großartige Verhandler fest – und vielleicht auch Sie –, dass sich die investierte Zeit in dramatischer Weise auszahlen kann, vielleicht durch gute Beziehungen, durch Zeitersparnis, durch reduzierte Risiken, durch erzielte Gewinne oder sogar durch gelöste Dilemmas. Keine andere Fertigkeit bietet im Gegenzug für eine souveräne Leistung so viel Wert.

Die vorliegende, zweite Auflage zielt darauf ab, Ihnen eine moderne und aktuelle Anleitung an die Hand zu geben, wie in der Welt von heute verhandelt wird. Ich habe mir vorgenommen, Ihnen das Thema Verhandlung aus der Perspektive eines Praktikers zu zeigen. Es ist keine verbindliche Vorschrift, doch zielt sie darauf ab, dass Sie bessere Abschlüsse erzielen, weil Sie sich dessen bewusst sind, dass Sie es sind, der für das Treffen einer Entscheidung verantwortlich ist, die auf Ihrem eigenen Urteilsvermögen beruht. Die Zeit, die Menschen tatsächlich für Verhandlungen aufwenden, ist im Verhältnis zu ihren gesamten Aufgaben sehr klein -, und doch werden die Folgen ihrer Leistungen während der Verhandlungen oft darüber entscheiden, wie erfolgreich sie sind. Die Kunst und die Wissenschaft von Verhandlungen ist eine Interaktion, die von der Kultur, sich ständig verändernden Umständen, Erwartungen, Leistungsvermögen und persönlichem Verständnis beeinflusst wird. Der »komplette Verhandler« ist eine Person, die sowohl über das Geschick als auch über die Denkweise verfügt, das zu tun, was den jeweiligen Umständen angemessen ist, um die eigenen Chancen zu maximieren.

Weshalb also diese zweite Auflage? Nun, im letzten Jahrzehnt hat sich nicht viel daran geändert, wie Menschen und Unternehmen verhandeln. Allerdings gab es eine gravierende Veränderung hinsichtlich dessen, worüber verhandelt wird, und des Werts, der mit dem Zeitaufwand, dem Risiko, der Zweckmäßigkeit und Informationen verbunden wird, wie die Vorteile der Technologien in unserem Leben realisiert werden. Ich habe mir einige dieser Vereinbarungen angesehen und bemerkt, wie in einigen Branchen der Zugriff auf Informationen ebenso wertvoll geworden ist wie die Zahlungsbedingungen oder die Dauer der Serviceleistungen während der Vertragslaufzeit. Die Technologie ändert, was möglich, was

zu erwarten ist und was gehandelt wird, was eine neue Mischung von Variablen darstellt, die sich in allen Arten von Vereinbarungen finden. Immer mehr Verhandlungen werden mittels vielfältiger Kommunikationsformen geführt. Verhandlungen, die einmal von Angesicht zu Angesicht, telefonisch oder per E-Mail geführt wurden, können heutzutage zusätzlich von Ihrem Telefon aus in Videokonferenzen, aus Konferenzräumen irgendwo auf der Welt, in Online-Datenräumen, Online-Auktionen und weiteren Möglichkeiten geführt werden.

Die Fähigkeiten der »kompletten Verhandler« hingegen haben sich nicht verändert. Sie sind in ihrem Denken ausgeglichen, haben ihr Ego unter Kontrolle und konzentrieren sich auf das Verständnis der Interessen und Prioritäten der anderen Seite. In ihrer Herangehensweise gleichen sie einem Chamäleon und sie wissen, was sie, abhängig von den Umständen, sein müssen. Sie werden nicht durch persönliche Werte belastet, die ihr Bewusstsein beeinflussen. Ihre Befähigung, Situationen lesen zu können, sich Zeit zur Vorbereitung zu nehmen, und ihre Fähigkeit, sich Gedanken um die Themen zu machen, ebenso wie die Fähigkeit, gleichzeitig mit der Dynamik von Beziehungen umzugehen, hilft ihnen, zuversichtlich aufzutreten. Am meisten jedoch konzentrieren sie sich auf das Potenzial des Geschäftsabschlusses anstatt siegen zu wollen, weil sie verstehen, dass kämpferisches Verhalten nur zu Reibungen führt, was grundsätzlich kontraproduktiv ist (außer, es wird mit einer bestimmten Absicht verwendet).

Übung kann die lohnendste und die nervtötendste Fertigkeit sein. So ist es kein Wunder, dass wir einen Standard bieten, der jedem hilft, effektiver zu verhandeln – was in der Vergangenheit für so viele eine Herausforderung darstellte. Schon die einfachen Disziplinen wie proaktive Planung und eine klare und bewusste Einstellung können

eine wesentliche Steigerung dessen darstellen, was Sie erreichen können.

Was aber verstehe ich unter einem Standard? *Verhandeln - das Buch* behandelt die Charakteristika und Verhaltensweisen, die dem »kompletten Verhandler« zugeschrieben werden. Ich verwende das Wort »komplett« lieber als das Wort »erfolgreich«, da wir uns kein Urteil anmaßen: Vielleicht sind Ihre Leistungen ebenso erfolgreich, wie sie sein können. Wir werden es nie erfahren. Das Regelwerk bezieht sich auf das Modell eines Ziffernblatts, das uns eine Möglichkeit bietet, zwischen den verschiedenen Arten, wie wir in einem dynamischen und kapitalistischen Markt verhandeln, zu unterscheiden. Das Konzept berücksichtigt ebenfalls, dass es nicht nur Macht, Prozesse und Verhaltensweisen sind, die das Ergebnis einer Verhandlung beeinflussen, sondern ebenso Psychologie, Selbstdisziplin und menschliche Interaktionen, die den Handlungsrahmen darstellen. Der Standard soll Sie nicht eingrenzen, sondern Sie als »kompletten Verhandler« stärken, damit Sie das aushandeln können, was maximal möglich ist ... unter den gegebenen Rahmenbedingungen.

Die Erfahrungen, die ich in der Praxis gewonnen habe, als ich mit einigen der größten Konzerne der Welt verhandelte, unter ihnen Procter & Gamble, Walmart, Morgan Stanley, Nestlé, General Electric und Vodafone, halfen mir dabei, einen Standard zu entwickeln, der inzwischen von einem großen Teil der Geschäftswelt übernommen wurde. Ich hatte auch die Ehre, mit Dutzenden von höchst qualifizierten Verhandlern innerhalb *The Gap Partnership* zu arbeiten, die mit Hunderten solcher globaler Konzerne verhandelten, sie berieten und schulten. Diese Erfahrungen halfen uns, das herauszuarbeiten, was unsere Klienten inzwischen »den Standard des Verhandeln« nennen.

Ich möchte Ihnen eine Art des Denkens, des Verhaltens und des Auftretens zeigen – und einen Standard, genau so zu handeln. Es gibt keine Zauberformel und keinen Zauberstab, aber es gibt Grundregeln, die Ihnen helfen werden, Vereinbarungen mit Menschen zu treffen, die die Welt nicht immer so sehen, wie Sie es tun. In diesem Buch geht es darum, dass Sie aus jeder Vereinbarung, in die Sie involviert sind, mehr Wert schöpfen, weil Sie verstehen, was Sie tun, wenn Sie es tun, und, besonders wichtig, dass Sie mit der Inspiration ausgestattet werden, es auch wirklich zu tun.

# **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 Spezifikation, 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 verschiedener Interessenlagen, Werte und Prioritäten herzustellen, nennt man Verhandlung. Im geschäftlichen Zusammenhang ist dies das Geschick der Profitmaximierung.

### **Schwellenwert**

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

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 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.

### **Verhandlungslimits**

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

## **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 anpreisen, 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.

## **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.

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. Viel leichter 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.