

Ken Langdon

Verhandeln

So erzielen Sie
erfolgreiche
Verhandlungs-
ergebnisse

work|life



GABAL



Verhandeln

GABAL



Verhandeln

So erzielen Sie
erfolgreiche
Verhandlungs-
ergebnisse



KEN LANGDON



A Dorling Kindersley Book
www.dk.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Titel der englischen Originalausgabe:
Succeed at Negotiating. Effective techniques to secure the results you want

© Copyright Dorling Kindersley Limited, 2006
© Text Copyright Ken Langdon, 2006
© Copyright 2008 der deutschen Ausgabe
by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung,
auch auszugsweise, nur mit schriftlicher
Genehmigung des Verlags.

ISBN 978-3-86200-156-9

Übersetzung: Nikolas Bertheau, Hamburg
Lektorat: Anke Schild, Hamburg
Satz: Das Herstellungsbüro, Hamburg,
www.buch-herstellungsbuero.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech,
www.martinzech.de

www.gabal-verlag.de

Inhalt

1 Vorüberlegungen

- 14 Was heißt verhandeln?
- 18 Verhandlungsziel
- 22 Verhandeln oder verhandeln lassen?
- 24 Verhandlungsgeschick

2 Vorbereitung

- 28 Der Weg in die Verhandlung
- 30 Positiv verhandeln
- 33 Informationen sammeln
- 38 Verhandlungsablauf
- 42 Was wollen Sie erreichen?
- 46 Was will die Gegenseite?
- 50 Zugeständnisse
- 52 Verhandlungsstrategie

3 Vor der Verhandlung

- 60 Tagesordnung
- 62 Generalprobe
- 66 Wer muss was wissen?
- 70 Verhandlungsumfeld
- 72 Themenwahl

4 In der Verhandlung

- 76 Vorschläge unterbreiten
- 80 Vorschläge entgegennehmen
- 82 Paketvorschläge
- 88 Unter Freunden

- 92 Geben und nehmen
- 98 Tricks durchschauen

5 Die Verhandlung erfolgreich abschließen

- 102 Die eigene Position verbessern
- 104 Die gegnerische Position schwächen
- 106 Verhandlungsabschluss
- 114 Umsetzung
- 118 Register
- 120 Bildnachweis



Einführung

Auf die Kunst des Verhandeln kann kein Unternehmen verzichten. Überhaupt gehört zu jeder menschlichen Interaktion die Bereitschaft, Kompromisse zu schließen und wechselseitig vorteilhafte Situationen zu erkennen und zu nutzen. Deshalb benötigt nicht nur der Angestellte, der sich mit Kunden, Zulieferern und Konkurrenten herumschlagen muss, ein elementares Grundverständnis vom Verhandlungsprozess, sondern ganz allgemein jeder, der mit anderen Menschen auskommen will.

Professionelle Verhandlungsführer wissen um die Bedeutung einer gründlichen Vorbereitung. Sie verstehen es, Ziele zu formulieren, Zugeständnisse inhaltlich und zeitlich zu planen und an die Gewährung attraktiver Gegenleistungen zu koppeln. Sie kennen die Prinzipien des Verhandlungsprozesses von der an-



fänglichen Planung und der Suche nach Vorteilen bis zur kontrollierten Gewährung von Zugeständnissen und dem erfolgreichen Verhandlungsabschluss. Ob Sie also eine Gehaltserhöhung aushandeln, einen wichtigen

Kunden gewinnen oder die abschließenden Lieferkonditionen mit einem Kunden aushandeln wollen – nur mit einer gehörigen Portion Verhandlungsgeschick werden Sie in der Lage sein, aus Ihrer Situation das Beste herauszuholen.

Dieses Büchlein hilft Ihnen, Ihr gegenwärtiges Verhandlungsgeschick zu bewerten und mit Blick auf Ihre

kurzfristigen und langfristigen Ziele zu optimieren. Sie lernen, sich Ihre Argumente zurechtzulegen, Verhandlungssitzungen zu organisieren und mittels professioneller Verhandlungsführung ein optimales Ergebnis zu erzielen. Sie erfahren, mit welchen Tricks und Techniken Sie die eigene Position stärken, die Position der Gegenseite schwächen sowie Ihr abschließendes Angebot optimal timen können. Entsprechende Fotos illustrieren, welche Signale wir mit unserer Körpersprache aussenden und wie wir sie interpretieren und für unsere Zwecke nutzen können.

Daneben präsentieren wir Ihnen Fallstudien, Ratschläge für den Alltag, professionelle Tipps und ausführliche Erklärungen zu den zentralen Aspekten des Verhandeln – kurz: alles, was ein erfolgreicher Verhandlungsführer benötigt.

Verhandeln ist die Kunst, einen guten Kompromiss zu finden.



Bestandsaufnahme

Dieser Selbsttest soll Sie dazu anregen, sich über Ihr eigenes Verhandlungsgeschick Gedanken zu machen und Verbesserungsmöglichkeiten auszuloten – antworten Sie also möglichst ehrlich. Füllen Sie den Fragebogen ein erstes Mal vor der Lektüre dieses Büchleins aus, indem Sie den Buchstaben der Antwort, die Ihre Situation am besten beschreibt, in das entsprechende Kästchen eintragen. Sobald Sie das Büchlein gelesen und erste Erfahrungen mit den erlernten Techniken gesammelt haben, bearbeiten Sie den Fragebogen ein weiteres Mal.

- | | Vorher | Nachher |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <p>1 Mit welcher Einstellung gehen Sie in eine Verhandlung?</p> <p>A Sie streben ein rasches Ergebnis an und zeigen sich deshalb äußerst kompromissbereit.</p> <p>B Sie zeigen sich so unversöhnlich wie möglich, um der Gegenseite zu verstehen zu geben, dass Sie zu keinerlei Zugeständnissen bereit sind.</p> <p>C Sie wünschen sich eine für alle akzeptable Lösung.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>2 Kennen Sie das Prinzip der Wechselseitigkeit?</p> <p>A Sie wissen nicht genau, was damit gemeint ist.</p> <p>B Ihnen ist klar, dass alles seinen Preis hat.</p> <p>C Das Prinzip besagt, dass sich beide Seiten mit wechselseitigen Zugeständnissen einander annähern.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>3 Wie viel Flexibilität erwarten Sie von der Gegenseite?</p> <p>A Sie rechnen mit keinerlei Zugeständnissen.</p> <p>B Ein paar Zugeständnisse dürften schon drin sein.</p> <p>C Wer sich auf Verhandlungen einlässt, hat auch Verhandlungsspielraum; Ihre Aufgabe ist es, diesen Spielraum und mögliche Zugeständnisse auszuloten.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>4 Wie klar definieren Sie Ihre eigenen Ziele?</p> <p>A Sie streben einfach das bestmögliche Ergebnis an.</p> <p>B Sie kennen ein, zwei Ziele, die nicht verhandelbar sind.</p> <p>C Sie verfügen über eine vollständige Liste aller Ziele.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | Vorher | Nachher |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <p>5 Wen beteiligen Sie am Verhandlungsgeschehen?</p> <p>A Es kommt nur auf denjenigen an, der befugt ist, Zugeständnisse zu machen.</p> <p>B Sie halten Ihre eigenen Mitarbeiter auf dem Laufenden.</p> <p>C Sie versuchen, mit allen Beteiligten auf beiden Seiten im Gespräch zu bleiben.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>6 Wie wichtig ist es, dass Sie Ihr bestmögliches Ergebnis realisieren?</p> <p>A Sie wissen nicht genau, worauf die Frage abzielt.</p> <p>B Wenn Sie nicht Ihr bestmögliches Ergebnis realisieren, fühlen Sie sich als Verlierer der Verhandlung.</p> <p>C Alles, was oberhalb des als Minimum akzeptablen Ergebnisses liegt, verbuchen Sie als Bonus.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>7 Wie informieren Sie sich über die verhandelbaren und nicht verhandelbaren Ziele der Gegenseite?</p> <p>A Die Gegenseite wird ihre Karten nicht offen auf den Tisch legen, daher sind Mutmaßungen nutzlos.</p> <p>B Sie versuchen sich während des Verhandlungsgeschehens ein Bild zu machen.</p> <p>C Sie erstellen eine Liste der von Ihnen vermuteten Ziele und korrigieren sie während der Verhandlung.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>8 Wie häufig fordern Sie im Gegenzug zu einem eigenen Zugeständnis ein Zugeständnis ein?</p> <p>A Sie machen prinzipiell keine Zugeständnisse.</p> <p>B Wann immer möglich.</p> <p>C Sie achten streng darauf, dass Sie für jedes eigene Zugeständnis ein Zugeständnis der Gegenseite erhalten.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>9 Versuchen Sie, Ihre Vorgesetzten in das Verhandlungsgeschehen einzubeziehen?</p> <p>A Nein, es ist Ihre Aufgabe, das beste Ergebnis zu erzielen.</p> <p>B Wenn nötig, bitten Sie sie hinzu.</p> <p>C Sie beziehen sie mit ein, um die Bedeutung zu unterstreichen, die Sie der Verhandlung beimessen.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>10 Proben Sie Verhandlungen mittels Rollenspiel?</p> <p>A Sie proben überhaupt nicht.</p> <p>B Sie spielen mögliche Situationen im Kopf durch.</p> <p>C Sie bereiten sich im Rollenspiel gemeinsam mit Kollegen auf denkbare Szenarien vor.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 11 Planen Sie Ihre Zugeständnisse im Voraus?**
- A Nein – der Verlauf der Verhandlung ist nicht vorhersehbar.
 - B Sie kennen Ihre wichtigsten unverhandelbaren Positionen.
 - C Sie planen Art und Zeitpunkt möglicher Zugeständnisse so gut es geht im Voraus.

Vorher Nachher

--	--

- 12 Wie detailliert bereiten Sie Verhandlungsziele und -strategien vor?**
- A Sie ziehen es vor, spontan auf den Verhandlungsverlauf zu reagieren.
 - B Sie haben einen festen Zielpunkt im Auge, ohne jedoch die Einzelschritte dorthin zu planen.
 - C Sie bereiten eine Schritt-für-Schritt-Strategie vor, die dennoch flexibel ist.

--	--

- 13 Versuchen Sie, die Tagesordnung vorzugeben?**
- A Sie halten nichts von Tagesordnungen – sie engen nur ein.
 - B Es ist Ihnen egal, wer die Tagesordnung vorschlägt, solange sie alle Punkte abdeckt.
 - C Sie schlagen stets die Tagesordnung vor – so können Sie beeinflussen, welche Themen wann zur Sprache kommen.

--	--

- 14 Machen Sie den ersten Vorschlag oder warten Sie auf eine Vorlage der Gegenseite?**
- A Sie versuchen stets, Ihren Vorschlag zuerst einzubringen.
 - B Sie ziehen es vor, auf die Vorschläge der Gegenseite zu reagieren – so erkennen Sie, von wo der Wind weht.
 - C Das hängt ganz von den Umständen ab.

--	--

Gesamt

	A	B	C
Vorher			
Nachher			

Auswertung

Überwiegend A-Antworten

Ihre Antworten lassen darauf schließen, dass Sie mit dem Verhandlungsprozess noch wenig vertraut sind und sich zunächst mit den Grundprinzipien und -techniken beschäftigen sollten. Konzentrieren Sie sich zuerst auf die Planung und Vorbereitung des Verhandlungsgeschehens. Gehen Sie dann jede einzelne Phase durch. Versuchen Sie die Gegenseite und ihre Ziele zu verstehen und werden Sie sich über Ihre eigenen Ziele klar.

Überwiegend B-Antworten

Sie verfügen über Grundkenntnisse im professionellen Verhandeln. Es gelingt Ihnen einigermaßen, sich in die Position Ihres Gegenübers hineinzuversetzen, auch wenn Ihre Fähigkeiten auf diesem Gebiet noch ausbaufähig sind. Wählen Sie fürs Erste ein Verhandlungsprojekt aus, auf das Sie sich ganz konzentrieren können, und planen Sie sämtliche Verhandlungsphasen. Überprüfen Sie Ihren Strategieansatz und optimieren Sie Ihre Verhandlungsposition.

Überwiegend C-Antworten

Sie haben eine professionelle Vorstellung von Ihrer Rolle als Verhandlungsführer. Achten Sie jedoch auf ein gutes Verhandlungsklima. Entwickeln Sie eine Langzeitstrategie für den Umgang mit Verhandlungspartnern, denen Sie regelmäßig wiederbegegnen. Nutzen Sie die in diesem Buch präsentierten Techniken, um Ergebnisse zu erzielen, mit denen beide Seiten gut leben können. Führen Sie auch Ihre Mitarbeiter in diese Techniken ein. Weisen Sie sie auf die Bedeutung eines offenen und ehrlichen Umgangs mit den jeweiligen Verhandlungspartnern hin.

Noch ein Wort zu Ihrem Ergebnis ...

Wenn Sie diesen Selbsttest zum ersten Mal durchführen, sollten Sie diese Hinweise bei der anschließenden Lektüre des Buches stets im Auge behalten. Achten Sie besonders auf jene Aspekte, in denen es Ihnen noch an Professionalität mangelt, und profitieren Sie von den Tipps und den im Buch erläuterten Techniken. Sobald Sie das Buch gelesen und erste Erfahrungen mit der Anwendung der vorgestellten Techniken gemacht haben, können Sie den Fragebogen erneut ausfüllen. Wenn Sie beim ersten Mal nicht geschummelt haben, werden Sie jetzt deutliche Fortschritte feststellen!