



Barbara Schott / Peter Troczynski

Verhandeln

*Best of-
Edition*

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Speziell für TaschenGuide-Leser:

Kostenlose Downloads

unter haufe.de/arbeitshilfen



Mustertexte, Checklisten, Excel-Rechner
und vieles mehr zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft und Rechnungswesen
- Recht und Geld
- Management und Führung
- Kommunikation und Soft Skills

Buchcode:

TGA-HL12

Und so geht's

- Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen
den Buchcode eingeben
- Oder QR-Code scannen und
direkt über Ihr Smartphone
oder Tablet auf die Website gehen



Verhandeln

Barbara Schott
Peter Troczynski

HAUFE.

Inhalt

Teil 1: Praxiswissen Verhandeln

Warum verhandeln?	7
Unterschiedliche Interessen vereinbaren	8
Streit führt selten zum Ziel	14
Die Zwei-Gewinner-Lösung	17
Die Verhandlung optimal vorbereiten	21
Ohne Ziel geht nichts	22
Wo steht der andere?	35
Wissen, worum es geht	42
Den optimalen Rahmen wählen	48
So laden Sie richtig ein	57
Wie Sie Verhandlungsstress abbauen	62

Effektiv und effizient verhandeln	67
Wie Sie beginnen	68
Kommunikation ist alles!	74
Auch Zuhören will gelernt sein	83
Ziele statt Positionen	90
Dem Partner helfen, sich selbst zu überzeugen	92
Zum guten Ende kommen	95
Eine besondere Situation: Verhandeln am Telefon	102
Was tun, wenn es schwierig wird?	107
Den Partner aus der Reserve locken	108
Einwände in Ziele verwandeln	109
Wenn der Partner unfair wird	117
Literaturverzeichnis	124

Teil 2: Training Verhandeln

Bereiten Sie Ihre Verhandlungen vor	127
Weichen stellen für gute Gespräche	129
Definieren Sie Ihre Ziele	133
Einstellen auf den Gesprächspartner	137
Geschickt in die Verhandlung einsteigen	141
Mit Körpersprache und Stimme richtig umgehen	142
Aktiv zuhören	151
Gute Gespräche aufbauen	155
Den Bedarf analysieren	163
Mit Fragen führen	165
Motive als Handlungsvoraussetzungen erkennen	173
Vom Bedarf zum Angebot	179

Angebot und Einwandbehandlung	181
Taktiken und Strategien in Verhandlungen	183
Rhetorik für Ihr Angebot	189
Mit dem Nutzen argumentieren	199
Einwände wirkungsvoll entkräften	207
Der Umgang mit unfairen Verhandlungspartnern	217
Verhandlungen abschließen und nachbereiten	221
Keine Angst vor dem Abschluss.	223
Techniken, die sicher zur Unterschrift führen	225
Abschlusssignale erkennen	235
Nach dem Abschluss ist vor dem Abschluss	239
Stichwortverzeichnis	247

Vorwort

Woran denken Sie, wenn Sie das Wort „Verhandeln“ hören? An Gehaltsverhandlungen? An Koalitionsverhandlungen? An Gerichtsverhandlungen? Oder auch an die alltäglichen Diskussionen im Familien- und Freundeskreis: Wohin soll der Urlaub gehen? Was essen wir heute? Wie werden die Aufgaben im Haushalt verteilt? Verhandlungssituationen sind äußerst vielfältig. Und je bedeutender der Verhandlungsgegenstand, je stärker der Verhandlungspartner, desto nervöser sehen wir dieser Situation entgegen, desto unsicherer werden wir.

Dieser Taschenguide will Ihnen helfen, Verhandlungssituationen zu bestehen – und gut zu bestehen! Er zeigt Ihnen, wie Sie sich auf das Gespräch vorbereiten, wie Sie Stress abbauen und eine angenehme Gesprächsatmosphäre schaffen. Sie lernen Kommunikationstechniken kennen und erfahren, wie Sie aus festgefahrenen Situationen herausfinden. Sie gewinnen Sicherheit darüber, wann es Zeit ist einzulenken und wann Sie besser standhaft bleiben. Das Ziel ist eine befriedigende Lösung für alle Beteiligten – nicht zuletzt auch für Sie!

Die vielen und vielfältigen Beispiele und Checklisten führen Sie direkt in die Praxis und wappnen Sie für die unterschiedlichsten Verhandlungssituationen. Sie werden sehen: Richtig Verhandeln ist gar nicht so schwierig.

Prof. Dr. Barbara Schott

Warum verhandeln?

So vielfältig die Menschen sind, so widersprüchlich sind auch ihre Ansichten und Wünsche. Trotzdem leben wir einigermaßen friedlich zusammen. Wie kann das gehen? Ganz einfach: Weil wir die Fähigkeit besitzen miteinander zu verhandeln!

Lesen Sie im folgenden Kapitel, wie Sie

- feststellen, ob sich Verhandeln lohnt,
- einen Streit vermeiden und
- eine Lösung herbeiführen, von der beide Verhandlungspartner profitieren.

Unterschiedliche Interessen vereinbaren

Was wäre die Welt ohne Verhandlungen?

Jeder von uns hat unterschiedliche Interessen, verfolgt verschiedene Ziele. Da liegt es auf der Hand, dass es im sozialen Miteinander nicht ohne Interessenkonflikte abgeht. Ob nun im Verkaufsgespräch der Verkäufer einen möglichst hohen und der Kunde einen möglichst niedrigen Preis erzielen will, oder ob die erholungs- und ruhebedürftige Ehefrau ihrem tatendurstigen Ehemann das Rasenmähen am Samstagnachmittag verbieten möchte – immer müssen Kompromisse gefunden werden. Und am besten solche, mit denen alle Beteiligten leben können und die sie im Idealfall nicht einmal als Kompromiss, sondern als Erfolg für sich werten.

Kreative Vielfalt bringt Bewegung

Sicher haben auch Sie schon Situationen erlebt, in denen Ihr Gegenüber einfach stur sagte: „Entweder das oder gar nichts!“ oder: „Wenn wir das nicht so machen, dann machen wir es halt überhaupt nicht!“ Vielleicht waren Sie ja auch selbst schon einmal in einer Stimmung, in der Sie Ihre Vorstellung genau so und nur so verwirklicht sehen wollten, wie Sie sich das ausgemalt haben – und jeden Kompromiss als persönliche Niederlage betrachtet hätten.

Beispiel



Herr und Frau Schulz haben ein schönes langes Wochenende vor sich und würden gerne einen kleinen Kurzurlaub machen. Herr Schulz wandert für sein Leben gern und möchte wieder in den netten kleinen Ort in den Bergen, wo sie schon seit Jahren hinfahren. Frau Schulz hingegen sehnt sich nach ein bisschen Abwechslung und schlägt eine Busreise nach Paris vor. Herr Schulz lehnt dieses Ansinnen kategorisch ab: „Das kommt doch überhaupt nicht in Frage! Ich habe ein paar Tage Erholung nötig. Entweder wir fahren in die Berge oder wir bleiben ganz daheim!“

Was ist die Folge eines solchen Verhaltens, einer solchen Nicht-Bereitschaft zur Verhandlung?

Eine Möglichkeit wäre natürlich, dass Frau Schulz der sturen Forderung nachgibt, damit sie überhaupt einmal aus dem Haus kommt. Während ihr Mann sich auf seine Wanderungen freut, nagt die Enttäuschung immer mehr in ihr, was sich letztlich in permanent schlechter Laune bei ihr ausdrückt. Das Wochenende können beide nicht genießen.

Die andere Möglichkeit wäre, dass die Alternative „gar nichts“ zum Tragen kommt. Beide sitzen das Wochenende über zu Hause und stellen sich vor, wie schön es doch gerade an ihrem jeweiligen Wunschziel wäre. Glücklicherweise ist keiner von ihnen.

Eines ist beiden Alternativen gemein: Sie führen zu Frustration und Unzufriedenheit. Dabei hätte es mit ein wenig Verhandlungswillen auf beiden Seiten doch so viel anders kommen können.

Beispiel



Herr Schulz kann verstehen, dass seine Frau einmal woandershin fahren will. Aber auf seine Wanderungen will er nicht verzichten. Er schlägt vor, zwei Tage nach Wien zu fahren und dann noch zwei Tage wandern zu gehen, bevor sie wieder nach Hause fahren. In Wien waren die beiden auch noch nie. Die Neugierde bei Frau Schulz ist geweckt und sie ist einverstanden. Allerdings möchte sie auch in den Bergen mal etwas anderes sehen. Sie lässt sich verschiedene Prospekte aus anderen Gegenden nach Hause schicken, von denen einer ihren Mann sehr anspricht. Das Wochenende ist gelungen.

Gerade sehr widersprüchliche Positionen fordern die Kreativität der Verhandlungspartner heraus. In ihnen liegt eine große Chance. In solchen Situationen sind sowohl Sie als auch Ihr Partner gezwungen, das Problem mit anderen Augen und unter einem anderen Blickwinkel zu sehen. Plötzlich tun sich Möglichkeiten auf, an die Sie bisher nicht gedacht haben und die sehr reizvoll sein können. Bewegung statt Stillstand. Nutzen Sie diese Chance und verhandeln Sie!

Die Situation analysieren

Bevor Sie nun aber voller Euphorie an die Vorbereitung der Verhandlung gehen, sollten Sie noch einige Überlegungen zu Ihrer augenblicklichen Situation anstellen.

Verhandeln ist nicht immer sinnvoll. Manchmal ist es tatsächlich der bessere, weil zeitsparendere Weg, sich gar nicht erst auf eine Verhandlung einzulassen. Dies gilt insbesondere auch dann, wenn Sie wissen, dass der Verhandlungspartner in der augenblicklichen Situation nur blockieren wird.

Welche Alternativen haben Sie?

Bevor Sie verhandeln, prüfen Sie generell, ob Sie attraktive Alternativen haben – und sich eine Verhandlung dadurch schon erübrigt. Beantworten Sie folgende Fragen:

- Mit welchen alternativen Maßnahmen könnte ich mein Ziel erreichen?
- Könnte ich mein Ziel mit anderen Partnern genauso gut oder sogar besser erreichen?
- Was hat der ausgewählte Verhandlungspartner eigentlich Einzigartiges? Könnte ich das nicht in anderer Form einfacher bekommen?

Beispiel



Ein Produktmanager hat sich Jahre erfolgreich für seinen Bereich eingesetzt und möchte eine verantwortungsvollere Position. Sein Abteilungsleiter teilt ihm mit, dass seine Arbeit sehr geschätzt wird, für ihn aber erst in zwei Jahren ein größerer Arbeitsbereich mit mehr Verantwortung frei wird.

Als seine besten Alternativen stehen ihm zur Auswahl:

- zum Vorstand gehen,
- einen neuen Bereich im Unternehmen aufbauen,
- sich in der Firma in anderen Abteilungen umsehen,
- einen neuen Arbeitgeber suchen.

Bedenken Sie auch die möglichen Alternativen Ihres Verhandlungspartners. Nur so können Sie einschätzen, wie realistisch Ihre Ziele durchzusetzen sind und ob es sich lohnt, diese Verhandlung zu führen.

Verhandeln bedeutet Zeit- und Energieeinsatz. Prüfen Sie an Ihren Zielen, ob Ihnen eine Verhandlung mehr Vorteile bringen kann als Ihre beste Alternative.

Ist der Zeitpunkt günstig?

Nicht nur das Thema, auch der Zeitpunkt der Verhandlung spielt eine wichtige Rolle. Lassen Sie sich auf keinen Fall auf Verhandlungen ein, wenn Sie oder Ihr Partner gerade verärgert sind und das Thema aus lauter Wut auf den Tisch bringen. Impulsive Verhandlungen sind meist sehr schlechte Verhandlungen und führen letztendlich nur zum Streit und nicht zu einer Win-win-Situation (siehe Abschnitt „Die Zwei-Gewinner-Lösung“).

Ein anderes Problem stellt sich, wenn einer der Verhandlungspartner unter Zeitdruck steht. Für ihn ist im Augenblick das primäre Ziel, die Verhandlung möglichst schnell zum Ende zu bringen. So kommt man wohl schnell zu einer Vereinbarung, dauerhaft wird sie aber nicht sein. Sobald ein wenig Zeit zum Nachdenken war, wird der unter Zeitdruck stehende Verhandlungspartner einen Rückzieher machen und die Diskussion von vorn beginnen wollen.

Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick, wann Sie verhandeln sollten und wann besser nicht.