

Frank Kittel

# Verhandeln

Toptitel zum  
Sonderpreis



HAUFE.

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

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

Verhandeln - Frank Kittel

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

**Print:** ISBN 978-3-648-06882-3      Bestell-Nr.: 10408-0001  
**ePUB:** ISBN 978-3-648-06883-0      Bestell-Nr.: 10408-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-648-06884-7      Bestell-Nr.: 10408-0150

Frank Kittel

### **Verhandeln**

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Umschlaggestaltung: RED GmbH, 82152 Krailling

Satz: Agentur: Satz & Zeichen, Karin Lochmann, 83071 Stephanskirchen

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

# **Verhandeln**

**Frank Kittel**

**Haufe Gruppe  
Freiburg · München**

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
<b>Teil 1: Praxiswissen Verhandeln</b>	<b>13</b>
Wissenstest	15
Schätzen Sie Ihre eigenen Verhandlungsfähigkeiten ein	15
Die richtige Vorbereitung	17
Vorbereitungstypen	17
So lernen Sie Ihre eigenen Verhandlungsziele kennen und bewerten	19
Die Ziele und Interessen Ihres Verhandlungspartners	23
So klären Sie Ihre Position	27
Den Verhandlungspartner richtig einschätzen	32
Die eigentlichen Motive – menschliche Grundbedürfnisse	32
Achten Sie auf die Körpersprache	35
So setzen Sie Ihre Körpersprache in Verhandlungen ein	37
So gehen Sie mit schwierigen Verhandlungspartnern um	38
Diese Verhandlungstypen gibt es	47
Die richtige Verhandlungstaktik	55
Mit schlagkräftigen Argumenten überzeugen Sie	55
Auf die richtige Fragetechnik kommt es an	58
So setzen Sie Ich-Botschaften wirksam in Verhandlungen ein	63
So gewinnen Sie Preisverhandlungen	64
So halten Sie die Balance	70
So setzen Sie wirkungsvoll konstruktive Taktiken ein	72
So entwaffnen Sie wirkungsvoll destruktive Taktiken	74
Die Opfer-Retter-Verfolger-Taktik	90
Erfolgreich mit Einwänden umgehen	95
Die Ausstiegsalternative	99
Verhandeln Sie gekonnt – meistern Sie einen Konflikt	101
Frühwarnsignale für schwierige Verhandlungssituationen	101
Neun Stufen der Konflikteskalation	101

---

Der Nutzen des Verhandlungsmodells nach Schwäbisch und Siems	105
So entschärfen Sie Konflikte	107
So können Sie Lösungen finden	108
Grundprinzipien für Verhandlungen im Konfliktfall	110
Die Rolle des Moderators	115
Verhaltensstrategien, wenn zwei sich streiten	116
Die Gewinner-Gewinner-Strategie	118
Gesprächsphasen von Verhandlungen und Konfliktlösungen	121
So managen Sie Stress in Verhandlungen	125
So kommen Sie in Ihrer Karriere weiter	128
Abschlusstest	128
Checkliste für erfolgreiche Verhandlungen	132
Lösungen zu den Tests und Trainingseinheiten	135
<b>Teil 2: Verhandeln – Dialoge in der Analyse</b>	<b>159</b>
Situation 1: Gut vorbereitet ist halb gewonnen	161
Dialog 1: Ich möchte mich natürlich verbessern	161
Dialog 2: Die dominante Kundin	163
Dialog 3: Mit Verstand und Charme	164
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um	166
Fakten und Hintergründe	169
Situation 2: Sicher und gelassen auftreten: Mimik, Gestik, Haltung & Stimme	172
Dialog 1: Der Zappelphilipp	172
Dialog 2: Klick, klack	174
Dialog 3: Das Bankgespräch I	175
Dialog 4: Das Bankgespräch II	177
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um	178
Fakten und Hintergründe	182
Situation 3: Die Verhandlung „führen“ – zuhören, fragen, aktiv werden	185
Dialog 1: Nur so ungefähr!	185
Dialog 2: Typisch!	186

Dialog 3: Das Heft in die Hand genommen	188
Dialog 4: Das müssen Sie haben!	190
Dialog 5: Mehr Verantwortung	192
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um Fakten und Hintergründe	193 197
Situation 4: Überzeugend argumentieren	202
Dialog 1: Der unerwünschte Kompromiss	202
Dialog 2: Kurzzeitige Doppelbelastung	203
Dialog 3: Arbeitszeitreduzierung I	205
Dialog 4: Arbeitszeitreduzierung II	207
Dialog 5: Warum eine Gehaltserhöhung?	208
Dialog 6: Der falsche Termin	210
Dialog 7: Zahlen groß, Zahlen klein	212
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um Fakten und Hintergründe	213 215
Situation 5: Verhandlungstaktiken anwenden – pro & contra	218
Dialog 1: Feilschen im Laden	218
Dialog 2: Das Konkurrenzangebot	220
Dialog 3: Der Chef ist dagegen	221
Dialog 4: Machtdemonstration	222
Dialog 5: Die Essenseinladung	224
Dialog 6: Die Salamtaktik	226
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um Fakten und Hintergründe	227 229
Situation 6: Souverän mit Druck umgehen	231
Dialog 1: Überrumpelt	231
Dialog 2: Zeit gewonnen	233
Dialog 3: Aufgerechnet	235
Dialog 4: In der Überzahl	236
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um Fakten und Hintergründe	238 240

---

Situation 7: Manipulationen erkennen, abwehren – und anwenden?	243
Dialog 1: Foul!	243
Dialog 2: Wenn ich Sie nicht hätte!	244
Dialog 3: So viel kann ich leider nicht ausgeben	246
Dialog 4: Ich will Urlaub I	247
Dialog 5: Ich will Urlaub II	249
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um	251
Fakten und Hintergründe	252
Situation 8: Alles Lüge? Bluff, Poker und falsche Versprechungen	255
Dialog 1: Das Blaue vom Himmel	255
Dialog 2: Mehr Geld oder ich kündige	257
Dialog 3: Das Verkaufsduo	258
Dialog 4: Der Schrank im Angebot	260
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um	262
Fakten und Hintergründe	264
Situation 9: Der Königsweg: Beide Verhandlungspartner gewinnen	265
Dialog 1: Wellness contra Klettern	265
Dialog 2: Wellness <i>und</i> Mountainbiken	267
Dialog 3: Gibst du mir, geb ich dir	269
Dialog 4: Der Naturalien-Nachlass	271
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um	272
Fakten und Hintergründe	274
Situation 10: Geschickt Verhandlungsblockaden lösen	277
Dialog 1: Der falsche Verhandlungspartner	277
Dialog 2: Die Extraleistung	279
Dialog 3: Eine Woche Urlaub zu viel	280
Dialog 4: Vielleicht ein anderes Material?	282
Dialog 5: Das ungute Gefühl	283
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um	285
Fakten und Hintergründe	287

Situation 11: Zum guten Ende kommen	290
Dialog 1: Pingpong	290
Dialog 2: Wenn Sie gleich unterschreiben	291
Dialog 3: Just in Time	293
So setzen Sie Ihre Kenntnisse um	295
Fakten und Hintergründe	296
Literatur	299
Stichwortverzeichnis	300
Der Autor	303

---

## Vorwort

Golda Meir (Ministerpräsidentin von Israel 1969 bis 1974) war berüchtigt für ihre Verhandlungsmethode der „großen Handtasche“. Wann immer sie den Eindruck gewann, dass Verhandlungen sich in einer Sackgasse befanden, oder es fast unmöglich erschien, ihre Position in den Verhandlungen durchzusetzen, benutzte sie voluminöse Aktentaschen als schlagkräftiges Argument, um ihrer Position Nachdruck zu verleihen. So mancher Diplomat, Berater und Assistent musste auf diese Weise Golda Meirs Verhandlungstechnik am eigenen Leib spüren.

Das ist gewiss nicht die Vorgehensweise, die Ihnen dieses Buch vermitteln möchte. Sie zeigt aber deutlich, wie frustrierend und nervenaufreibend Verhandlungen werden können. Entweder lässt sich die eigene Position nicht durchsetzen, oder es ist kein akzeptabler Kompromiss in Aussicht. Warum wird überhaupt verhandelt? Was heißt eigentlich „verhandeln“?

Unter einer Verhandlung verstehen wir den aktiven Prozess zur gemeinsamen Lösungsfindung, den mehrere Interessengemeinschaften untereinander ausdiskutieren.

Welche Grundlage muss gegeben sein, damit Sie langfristig mit einem Partner erfolgreich verhandeln? Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die gegenseitige Wertschätzung. Eine Antwort auf diese Frage gab uns auch Fürst Clemens von Metternich (1773-1859) bereits vor langer Zeit. Von Metternich war österreichischer Staatsmann und Kanzler zur Zeit Napoleons. Er war wohl einer der begabtesten „Verhandler“ der Geschichte. Er kämpfte gegen Hegemonie (Vorherrschaft) und vertrat die Auffassung, dass nur ein Gleichgewicht der Kräfte den Frieden sichern und harte Konflikte vermeiden könne. Er hatte erkannt, dass ausschließlich eine Verhandlung, die beiden Seiten Vorteile bringt, zu einem dauerhaften Ergebnis führen kann.

Tatsächlich bestätigt dies die Praxis. Bei Verhandlungen kommt es dann zu Abschlüssen mit Dauercharakter, wenn alle Beteiligten über vergleichbare Machtmittel verfügen. Das Gleichgewicht der Kräfte ist die wichtigste Voraussetzung für langfristige Lösungen. Verhandlungen sind erst dann erfolgreich, wenn sie beiden Seiten Nutzen bringen. Es geht um realen oder vermeintlichen Nutzen. Beide Seiten müssen gewinnen. Beide Seiten sollten auch verlieren. Das Geben und Nehmen ist bei Verhandlungen ein Dauerprozess. Dazu benötigt es immer viel Geduld, Dynamik sowie Einfühlungsvermögen.

Die Bedingungen für gute Verhandlungen lassen sich auf drei Kernfaktoren zurückführen: Vertrauen, Information und Kommunikation. Vertrauen in die gute Absicht und die Motive des Verhandlungspartners, ausreichende Informationen und Hintergrundwissen über die Situation und den Verhandlungskontext und ein angemessenes Kommunikationsverhalten, verbal wie auch nonverbal, um Angebote und Argumente vortragen und verstehen zu können. Zum Schluss entscheiden zwei Faktoren über den Ausgang der Verhandlungen: Kreativität und Flexibilität. Die

Kreativität, innovative Lösungen für festgefahrene Situationen zu finden, die die Verhandlungsmotive beider Seiten ausreichend berücksichtigen, sowie die Flexibilität der Verhandlungspartner, solche Lösungswege auch einzugehen.

Im ersten Teil dieses Buches lernen und trainieren Sie,

- wie Sie Ihre Verhandlungen richtig vorbereiten und durchführen können,
- wie Sie die Motive Ihres Gegenübers richtig einschätzen lernen,
- wie Sie Ihren erfolgreichen Verhandlungsauftritt gestalten,
- wie Sie Verhandlungen im Berufsalltag beeinflussen und positiv gestalten können.

Am Anfang finden Sie einen **Wissenstest**, mit dem Sie einschätzen können, wie gut Sie bislang schon verhandeln können. Am Ende des Buches finden Sie wiederum einen Test, der Ihnen dazu dient, die Dinge, die Sie im Verlauf der Lektüre gelernt haben, noch einmal zu überprüfen und damit zu festigen. Sie können dann entscheiden, welche Aspekte erledigt sind und um welche Sie sich weiterhin kümmern wollen.

In jedem Kapitel erhalten Sie neben relevantem **Wissen** und **Tipps** auch **Selbsttests** und **Übungen**, anhand deren Sie Ihr neu erworbenes Wissen testen können. Zu jeder Übung erhalten Sie einen **Lösungsvorschlag**, der Ihnen Ideen und Gedankenanstöße für Ihre eigene Lösungsfindung bietet. Nicht immer gibt es eine einzige Antwort, Sie kommen sicherlich auf weitere, für Sie noch zutreffendere Varianten. Die Lösungsvorschläge finden Sie im Kapitel „Lösungen“ am Ende des ersten Teils dieses Buches. Jedes Kapitel können Sie auch für sich nutzen, um schnell Lösungen für Ihre Anliegen zu erhalten.

Im zweiten Teil dieses Buches finden Sie realistische Verhandlungen zwischen zwei oder auch mehreren Partnern, in lehrreiche, aber nicht minder unterhaltsame Dialoge verpackt. Ihr Nutzen: Sie können an realistischen Situationen erkennen, wie gute und schlechte Verhandlungen ablaufen – und was den kleinen Unterschied ausmacht. Denn der Erfolg einer Verhandlung hängt nicht nur von Argumenten oder Taktiken ab, sondern auch davon, *wie* man diese vorbringt oder anwendet. Gerade wenn es darum geht, die eigenen Interessen durchzusetzen. Einige der Gespräche laufen auch schief. Damit Sie wissen, wo die häufigsten Fallen lauern, welche Fehler Sie unbedingt vermeiden sollten und welche Umstände ziemlich sicher zum Scheitern führen. Ich zeige Ihnen genau, was die Protagonisten – blutige Anfänger und ausgebuffte Profis – falsch machen oder welches Verhalten zum Erfolg führt.

Jeder der Verhandlungen wird genau analysiert. Dabei sind die Themen, über die verhandelt wird, recht vielfältig. Natürlich sind Verhandlungen im Arbeitsalltag besonders wichtig – ob es nun ums Gehalt geht, die Aufgabenverteilung im Projekt oder „nur“ um die Frage, wer an Weihnachten Urlaub nehmen darf. Wer Kosten-

verantwortung trägt, ist immer wieder gezwungen, mit Dienstleistern und Lieferanten über Preise und Konditionen zu verhandeln – mal mehr, mal weniger hart. Einmal ganz abgesehen davon, dass jeder Mitarbeiter im Einkauf oder Verkauf souverän verhandeln können sollte. Schließlich gibt es auch im Privatleben zahlreiche Situationen, in denen Verhandlungsgeschick gefragt ist: ob Sie nun im Möbelhaus einen Schrank fürs Leben kaufen und einen ordentlichen Rabatt fordern oder ob Sie mit Ihrem Partner darüber verhandeln, wohin die Urlaubsreise dieses Mal gehen soll.

Gleich bleibt immer eines: Sie müssen sich mit den Bedürfnissen der anderen auseinandersetzen – und versuchen, Ihre eigenen Interessen trotzdem erfolgreich zu vertreten. Dass dabei nicht immer einer „gewinnen muss“, versteht sich von selbst. Der zweite Buchteil ist in verschiedene Situationen gegliedert – so können Sie systematisch und bedarfsgerecht auswählen, was Sie interessiert. Von der Vorbereitung einer Verhandlung bis zu deren Abschluss, von Gesprächsführungstechniken und Argumentationsstrategien bis hin zum Umgang mit Druck und Manipulation, Tricks und Bluffs. Nach den Dialogen und den Kommentaren dazu finden Sie im Abschnitt „So setzen Sie Ihre Kenntnisse um“ jeweils konkrete Handlungsanleitungen und Tipps, damit Sie sich besser auf Ihre nächsten Gespräche vorbereiten können. Die „Fakten und Hintergründe“ mit weiter reichenden Informationen runden jedes Kapitel ab.

Ich hoffe, dass Sie dieses Buch nicht nur als „Basis-Training“ für Ihre Karriere verwenden, sondern dass es Sie auch dazu anregt, Ihre Neugier nie ruhen zu lassen und Ihre Leidenschaft für Ihren Beruf immer aufs Neue zu entfachen.

Frank Kittel, im März 2015



---

## **Teil 1: Praxiswissen Verhandeln**