

Skript

VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Inhalte

1. Begriffsdefinition "verhandeln"
2. Beispiele für Verhandlungen
3. Voraussetzungen für Verhandlungen
4. 7 Schritte der Vorbereitung
5. Tipps Regeln beim verhandeln
6. Warum Verhandlungen scheitern
7. Kompetitives vs. kooperatives verhandeln
8. Taktiken kompetitiven verhandelns
9. Grundsätze und Strategien kooperativen verhandelns
10. Verhandlungsscheckliste

1. Begriffsdefinition

"Verhandeln ist die Handlungsform, per Kommunikation etwas zu bekommen, was man will, aber nicht hat, in dem man etwas anbietet, was der andere noch nicht hat, aber vermutlich haben möchte."

Das Verhandlungsergebnis wird dabei als ein von allen Partnern akzeptiertes und verbindliches Übereinkommen formuliert."

2. Beispiele für Verhandlungen

- Preisverhandlungen
- Verteilung von Ressourcen (z. B. finanzielle Mittel)
- Politische Verhandlungen
- Investitionsverhandlungen
- Gehaltsverhandlungen
- Tarifverhandlungen
- Vertragsverhandlungen
- usw.

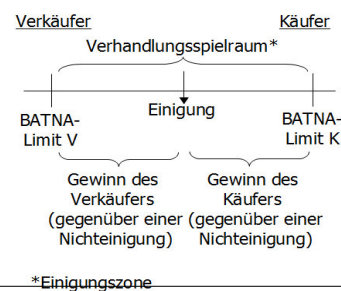
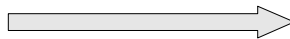
3. Voraussetzungen für Verhandlungen

- verteilte Ressourcen
- Bedarf/Wunsch nach den Ressourcen des anderen
- Austausch ist bestmöglicher Weg zu den gewünschten Ressourcen
- Interessengegensatz (sonst käme auch einfach Tausch oder Geschenk in Betracht)
- Fähigkeit und Bereitschaft zu verhandeln
- Verhandlungsmasse und Verhandlungsspielraum
- Entscheidungskompetenz der Verhandler
- Passende Rahmenbedingungen (Ort, Raum, Zeit, Störungsfreiheit, Medien, Getränke / „Snacks“)
- Augenhöhe – kein / wenig Machtgefälle

Fehlen wesentliche Voraussetzungen, dann handelt es sich nur vordergründig um eine Verhandlungssituation. Dahinter kann sich ein "Spiel" verbergen, d. h. es läuft darauf hinaus Sieger- und Verliererrollen zu "verteilen". Oder es kann darum gehen, bestimmte Rituale "zu feiern" (z. B. in Tarifverhandlungen), Personen die Gelegenheit zur Machtausübung zu geben o. ä.

4. 7 Schritte zur Vorbereitung

1. Verhandlungsgegenstand benennen
2. Paket aufschnüren
3. Bestandteile differenzieren
4. Alternativpakete
5. Nutzenargumente
6. BATNA-Limit
7. Verhandlungspartner



Zu 1. Überlegen Sie sich zunächst, worum es überhaupt geht: Wie heißt das Produkt bzw. die Leistung?

Zu 2. Was ist alles Bestandteil Ihres Angebotes? Zum Beispiel besteht ein Neuwagenangebot aus diversen Bestandteilen: Automodell, Zusatzausstattung, Garantieleistung, Lieferzeit, Gebrauchtwagenankauf usw.

Zu 3. Differenzieren Sie, in welchen Punkten des Paketes für Sie Verhandlungsspielraum besteht, wo Sie bereit sind Zugeständnisse zu machen, und wo Sie ein klares Verhandlungsziel brauchen.

Zu 4. Schnüren Sie neue Pakete, die Sie alternativ anbieten können. Erweitern Sie dazu ggf. die Angebotsbestandteile (z. B. um Garantieverlängerung, Schutzbrief o. ä.).

Zu 5. Überlegen Sie sich zu jedem Alternativangebot 2-3 Nutzenargumente.

Beispiel: Das Auto hat Automatikgetriebe - (Nutzenargument -->) Sie fahren so komfortabler und kommen entspannter an.

Zu 6. Bestimmen Sie für Ihre Angebote die BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement). Das ist der Punkt (i. d. R. ein Preis), ab dem sich für Sie eine andere Alternative als die zur Verhandlung angebotene mehr lohnt (s. o.).

Zu 7. Stellen Sie sich auf Ihre(n) Verhandlungspartner ein, ohne Vorurteile aufzubauen. D. h.: Überlegen Sie, wie Sie auf den anderen und seine Persönlichkeit zugehen können und bleiben Sie offen - unterstellen Sie dem anderen keine bestimmte Persönlichkeitsstruktur (Menschen ändern sich).

5. Tipps und Regeln beim verhandeln

- „Joker“ in der Hinterhand haben
- Schlüsselfragen und max. drei Argumente vorbereiten
- Vorabsprachen treffen / Koalitionen schließen
- Glaubwürdige Forderung vertreten (d. h. auch erstmal dabei bleiben)
- Bereitschaft zur Einigung / sich aufeinander zu bewegen
- Niederlagen vermeiden (für alle Beteiligten), win-win-Situation herstellen
- Klarheit darüber, wie wann verfahren wird (→ Verhandlungsziel, Vorabschluss*)

Beim Vorabschluss wird schon kurz nach Beginn eine Vereinbarung darüber getroffen, unter welchen Bedingungen es zum Abschluss kommen soll. Beispiel: "Wenn wir alle Fragen zufriedenstellend beantworten und der Preis im Rahmen des Budgets liegt, dann schließen wir den Vertrag ab ..."

6. Warum Verhandlungen scheitern

- Ungenügende Vorbereitung
- Fehlender Einigungsdruck
- Übergehen der Interessen des Verhandlungspartners
- Dem anderen nur die eigenen Ideen / Sichtweisen aufdrängen
- Antipathie zwischen den Verhandlungspartnern
- „Kompetitives Weltbild“: Was der eine gewinnt, verliert der andere.
- Unkoordinierter Ablauf
- Unrealistische Vorstellungen
- usw.

7. Kompetitives vs. kooperatives verhandeln

Auszahlungsmatrix

Verhandlungstaktik		Partei A	
		kooperativ	kompetitiv
Partei B	kooperativ	Gutes	Bestes für A (Schlechtestes für B)
	kompetitiv	Bestes für B (Schlechtestes für A)	Mittleres
		Verhandlungsergebnis	

Quelle: Sturm, R. (2009)

Was bedeutet das für die Beziehung?

Dem integrativ - kooperative Stil ist der Vorzug zu geben, weil er in der Summe i. d. R. zu einem Kooperationsgewinn führt, der über die Summe der Einzelergebnisse beim distributiv - kompetitiven Stil hinaus geht.

Es ist allerdings zu bedenken, dass für den integrativ - kooperativen Stil alle Beteiligten dafür offen sein sollten. Sonst könnte es passieren, dass kurzfristig derjenige, der kompetitiv vorgeht, auf Kosten der anderen gewinnt (s. Auszahlungsmatrix).

Bei dauerhaften Beziehungen der Verhandlungspartner untereinander kommt daher nur der integrativ - kooperative Stil in Frage, weil darin die Beziehungen konstruktiv und bereichernd gestaltet werden können.

Verhandlungsstile

distributiv - kompetitiv

- Sieger sein wollen
- Der andere ist Gegner
- Misstrauen
- begrenzte Ressourcen / Verhandlungsmasse
- Positionen / Forderungen

integrativ - kooperativ

- Gewinnen in der Sache
- Begegnung als „Lösungsfinder“
- Offenheit / Vertrauen
- erweiterbare Ressourcen / Verhandlungsmasse
- Interessen

Beim kompetitiven Verhandlungsstil bleibt i. d. R. die Beziehung "auf der Strecke".

8. Taktiken kompetitiven verhandelns

Vorsicht bei folgenden Taktiken - sie könnten auf Kosten einer guten Beziehungsebene gehen:

- Der eine soll das erste Angebot machen. Der andere setzt dann mit dem zweiten den Rahmen.
- Hat einer wenig Fachkenntnis, dann macht der andere das erste Angebot (Anker setzen).

- Bei Preisangeboten „krumme errechnete / hergeleitete“ Zahlen nennen (wirkt fundierter).
- Entgegenkommen (z. B. im Preis) in immer kleineren Schritten (Signal: wir kommen an meine Grenze).
- Entgegenkommen an Gegenforderung knüpfen.
- Große Beträge „klein“ bzw. „groß“ machen, z. B. durch Wechsel der Einheit (von € in %, von Jahr zu Monat usw.)
- Sofortnutzen bei aufgeschobener Verpflichtung anbieten (sofort starten, erst nächstes Jahr zahlen).
- Wunsch-Preise und Wunsch-Bedingungen schriftlich (Listen) präsentieren – das wirkt wie Fakten.
- Eigenes gezeigtes Interesse gering halten.
- usw.

9. Grundsätze und Taktiken kooperativen verhandelns

- „Den Kuchen größer machen.“ D. h. andere Verhandlungsgegenstände mit einbeziehen (Komplexität steigern). → Beispiel: "Wenn ich das Auto kaufe, dann machen Sie mir aber noch eine Inspektion. Und ein paar Winterreifen sollten auch noch drin sein."
- Durch die gewonnene Komplexität Zugeständnisse gewinnen. → "Die Inspektion kann ich Ihnen machen. Bei den Winterreifen finden wir bestimmt auch eine Lösung."
- Zurück tauschen → "Ach – wissen Sie was: Wir lassen das mit der Inspektion und den Winterreifen und Sie ziehen einfach die 800 € dafür vom Preis ab."

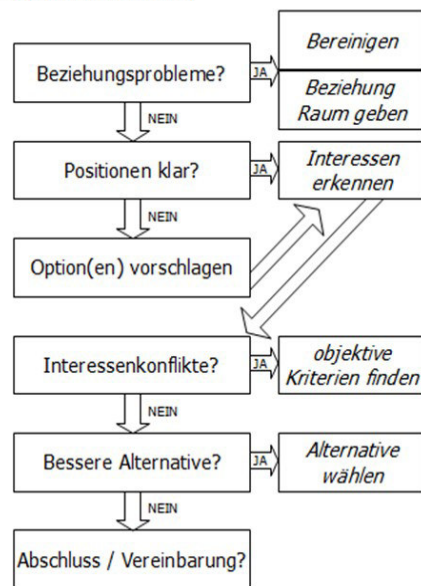
- Es gibt nur subjektive Positionen, hinter denen Interessen stehen – keine Wahrheit.
- Interessen stehen im Fokus – nicht Positionen.
- Alle gewinnen.
- Fokus auf Gemeinsamkeiten und Lösungen, nicht auf Unterschiede und Probleme.
- Menschen und Probleme trennen (Harvard Konzept)
- Sich auf die Interessen aller fokussieren → Interessen-Austausch (Harvard Konzept)
- Gemeinsame Entscheidungskriterien entwickeln (Harvard Konzept)

Empfohlen wird, sich vor einer Verhandlung Gedanken darüber zu machen, was geschieht, wenn es zu keiner Einigung kommt. Die zentrale Frage dabei ist: Was ist meine beste Alternative, wenn die Verhandlung scheitert? Diese "beste Alternative bei nicht-Einigung" (BATNA --> **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement) kann dann in der Verhandlung den möglichen Ergebnissen gegenüber gestellt werden. Ist die Alternative attraktiver als ein Ergebnis bzw. Angebot, dann wird das Angebot abgelehnt.

10. Verhandlungsscheckliste

Harvard Konzept: Verhandlungs-Checkliste

(angelehnt an Sybille Eberhard, 2010)



Taktik

Erweitern und zurück tauschen
(→ Zusatzleistungen ins Gespräch bringen und sich dann den Verzicht darauf vergüten lassen)

Taktik

Zeitdruck / Verzögerungstaktik
(→ wer ein Ergebnis zu einem bestimmten Zeitpunkt will, wird mit Ablauf der Frist schneller einlenken)

Taktik

Umdrehen
(→ das Gegenteil der eigenen Position wird als unmöglich dargestellt)

Taktik

Payback
(→ zu Anfang werden Konzessionen gemacht – dann wird Payback an wichtiger Stelle gefordert)

Taktik

„Foot in the door“
(→ Salamtaktik: Minimal beginnen und nachfordern)

Taktik

Höhere Instanz
(→ Zusage wird von der Zustimmung eines nicht anwesenden Entscheiders abhängig gemacht)

Taktik

Door in the face
(→ von einer überzogenen Forderung wird abgerückt hin zum eigentlichen Verhandlungsziel)

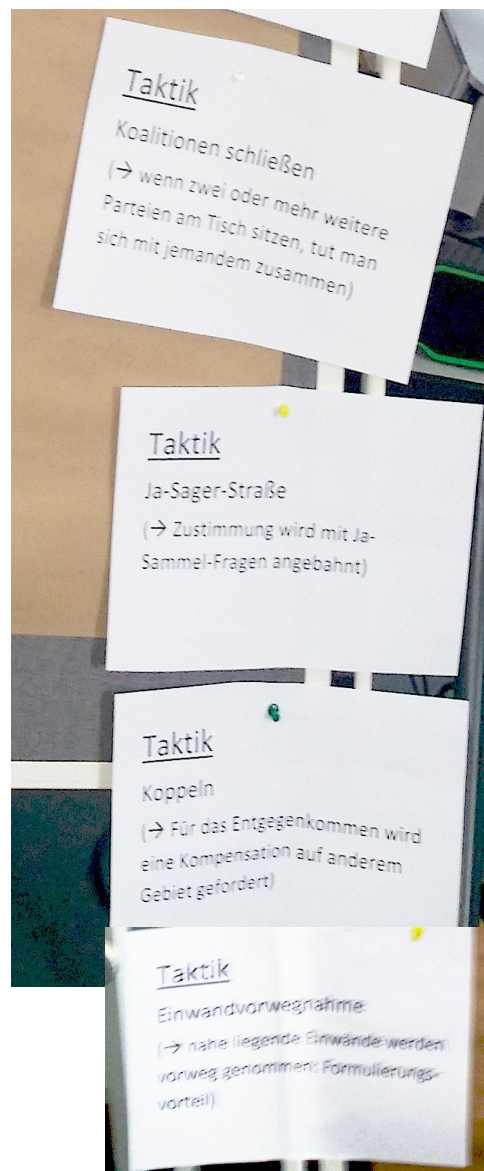
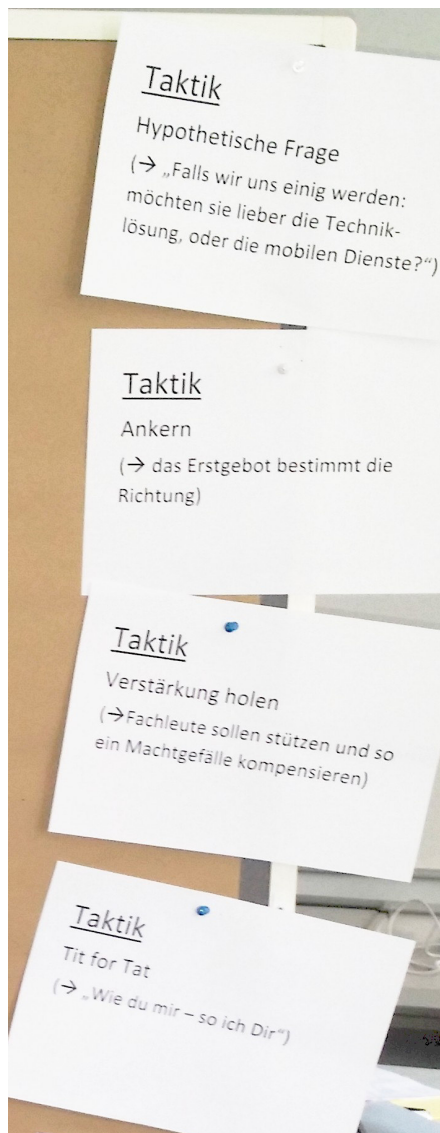
Taktik

Übersteigern
(→ die Position des anderen wird durch übersteigern ins Absurde geführt)

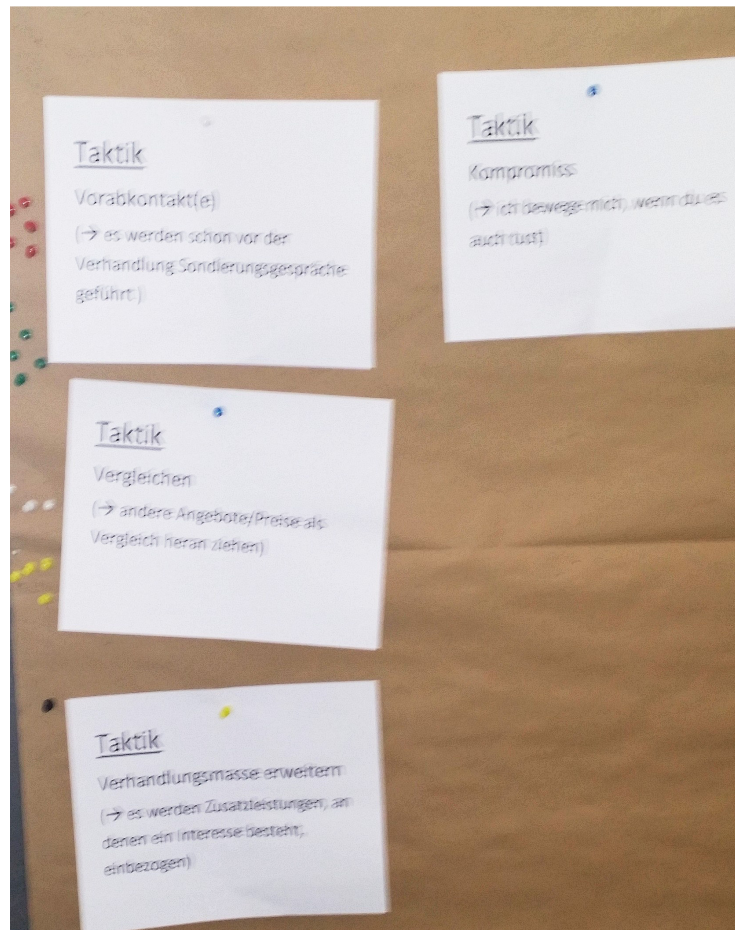
Taktik

Referenzen
(→ es werden unwiderlegbare Fakten (Zahlen, Expertenmeinungen o. ä.) angeführt)

Anhang: Destruktive Verhandlungstaktiken



Anhang: Zweifelhafte Verhandlungstaktiken



Anhang: Evtl. hilfreiche Taktiken (Vorabkontakte, Vergleichen, Verhandlungsmasse erweitern, Kompromiss)