Ken Langdon

Verhandeln

So erzielen Sie erfolgreiche Verhandlungsergebnisse

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 National-bibliografie; 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 Verhandelns 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 anfänglichen 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.

Verhandeln ist die Kunst, einen guten Kompromiss zu finden.

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 Verhandelns – kurz: alles, was ein erfolgreicher Verhandlungsführer benötigt.

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

1 Mit welcher Einstellung gehen Sie in eine Verhandlung? ☐ ☐
- **A** Sie streben ein rasches Ergebnis an und zeigen sich deshalb äußerst kompromissbereit.
- **B** Sie zeigen sich so unversöhnlich wie möglich, um der Gegenseite zu verstehen zu geben, dass Sie zu keinerlei Zugeständnissen bereit sind.
- **C** Sie wünschen sich eine für alle akzeptable Lösung.

2 Kennen Sie das Prinzip der Wechselseitigkeit? ☐ ☐
- **A** Sie wissen nicht genau, was damit gemeint ist.
- **B** Ihnen ist klar, dass alles seinen Preis hat.
- **C** Das Prinzip besagt, dass sich beide Seiten mit wechselseitigen Zugeständnissen einander annähern.

3 Wie viel Flexibilität erwarten Sie von der Gegenseite? ☐ ☐
- **A** Sie rechnen mit keinerlei Zugeständnissen.
- **B** Ein paar Zugeständnisse dürften schon drin sein.
- **C** Wer sich auf Verhandlungen einlässt, hat auch Verhandlungsspielraum; Ihre Aufgabe ist es, diesen Spielraum und mögliche Zugeständnisse auszuloten.

4 Wie klar definieren Sie Ihre eigenen Ziele? ☐ ☐
- **A** Sie streben einfach das bestmögliche Ergebnis an.
- **B** Sie kennen ein, zwei Ziele, die nicht verhandelbar sind.
- **C** Sie verfügen über eine vollständige Liste aller Ziele.

Vorher Nachher

5 Wen beteiligen Sie am Verhandlungsgeschehen? ☐ ☐
- **A** Es kommt nur auf denjenigen an, der befugt ist, Zugeständnisse zu machen.
- **B** Sie halten Ihre eigenen Mitarbeiter auf dem Laufenden.
- **C** Sie versuchen, mit allen Beteiligten auf beiden Seiten im Gespräch zu bleiben.

6 Wie wichtig ist es, dass Sie Ihr bestmögliches Ergebnis realisieren? ☐ ☐
- **A** Sie wissen nicht genau, worauf die Frage abzielt.
- **B** Wenn Sie nicht Ihr bestmögliches Ergebnis realisieren, fühlen Sie sich als Verlierer der Verhandlung.
- **C** Alles, was oberhalb des als Minimum akzeptablen Ergebnisses liegt, verbuchen Sie als Bonus.

7 Wie informieren Sie sich über die verhandelbaren und nicht verhandelbaren Ziele der Gegenseite? ☐ ☐
- **A** Die Gegenseite wird ihre Karten nicht offen auf den Tisch legen, daher sind Mutmaßungen nutzlos.
- **B** Sie versuchen sich während des Verhandlungsgeschehens ein Bild zu machen.
- **C** Sie erstellen eine Liste der von Ihnen vermuteten Ziele und korrigieren sie während der Verhandlung.

8 Wie häufig fordern Sie im Gegenzug zu einem eigenen Zugeständnis ein Zugeständnis ein? ☐ ☐
- **A** Sie machen prinzipiell keine Zugeständnisse.
- **B** Wann immer möglich.
- **C** Sie achten streng darauf, dass Sie für jedes eigene Zugeständnis ein Zugeständnis der Gegenseite erhalten.

9 Versuchen Sie, Ihre Vorgesetzten in das Verhandlungsgeschehen einzubeziehen? ☐ ☐
- **A** Nein, es ist Ihre Aufgabe, das beste Ergebnis zu erzielen.
- **B** Wenn nötig, bitten Sie sie hinzu.
- **C** Sie beziehen sie mit ein, um die Bedeutung zu unterstreichen, die Sie der Verhandlung beimessen.

10 Proben Sie Verhandlungen mittels Rollenspiel? ☐ ☐
- **A** Sie proben überhaupt nicht.
- **B** Sie spielen mögliche Situationen im Kopf durch.
- **C** Sie bereiten sich im Rollenspiel gemeinsam mit Kollegen auf denkbare Szenarien vor.

Vorher Nachher

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.

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 hineinzudenken, 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!