



# Handout

Schranner Negotiation Institute

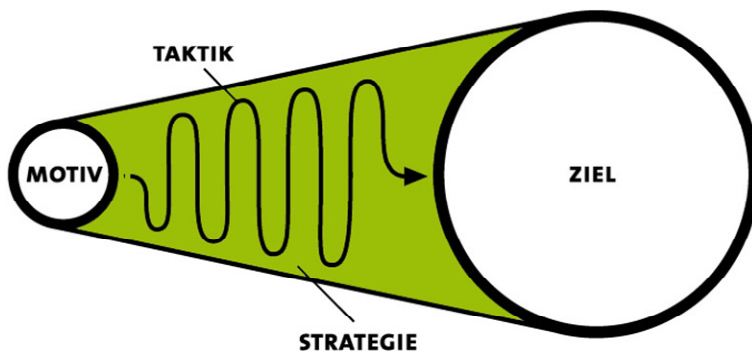
When negotiations get tough

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>2</b>
<b>Vorbereitung - Ziel</b>	<b>3 – 4</b>
<b>Strategie</b>	<b>5 – 9</b>
<b>Taktik</b>	<b>10</b>
<b>Verhandeln im Team</b>	<b>11 – 12</b>
<b>Checkliste zur Vorbereitung</b>	<b>13 – 15</b>
<b>Der richtige Einstieg</b>	<b>16</b>
<b>Analyse</b>	<b>17</b>
<b>Argumentation</b>	<b>18 - 20</b>
<b>Die Führung übernehmen</b>	<b>21</b>
<b>Eskalation</b>	<b>22 - 24</b>
<b>Einhaltung der Vereinbarung</b>	<b>25</b>
<b>Kontakt</b>	<b>26</b>

**Vorbereitung:**

- Ziel
- Strategie
- Taktik

Ein **Ziel** ist ein messbares Ergebnis, das präzise festgelegt wird. Sie überlegen sich also vor der Verhandlung, was Sie erreichen möchten. Dabei ist es wichtig, sich neben dem optimalen Ziel auch ein Minimalziel zu überlegen.



Welches Maximalziel haben Sie für Ihre Verhandlung?

---

---

---

Welches Minimalziel (die absolute Untergrenze – reservation price) haben Sie für Ihre Verhandlung?

---

---

---

Überlegen Sie bitte, ob Ihr Ziel dem eines „Dealmakers oder dem eines „Realisers“ entspricht.

Als **Dealmaker** ist Ihr Ziel die Vereinbarung.

Sie brauchen einen Abschluss, eine Unterschrift, der Sack muss zumacht werden, Sie wollen es vom Tisch haben.

Als **Realiser** sind Sie für den Sinn der Vereinbarung verantwortlich.

Also für die Synergien, die aus der Vereinbarung entstehen. Für die Funktion, die Einsparung, die Verbesserung...

Nicht nur die Vereinbarung interessiert Sie, sondern dass die verhandelten Punkte in der Praxis auch umgesetzt werden.

Anhand der Grafik erkennen Sie die wichtigsten Unterschiede.

Sie erkennen, auf welcher Seite Sie agieren.

Und – noch wichtiger – auf welcher Seite Ihr Verhandlungspartner agiert.



Dealmaker	Realiser
Involviert wenig Personen	Involviert alle für das Ziel notwendigen Personen
Taktiert mit Informationen	Geht offen mit Informationen um
Gibt deadlines vor	Verhandelt die milestones und deadlines
Bringt Probleme spät oder gar nicht ein	Bringt Probleme früh ein

### Interne Abstimmungen

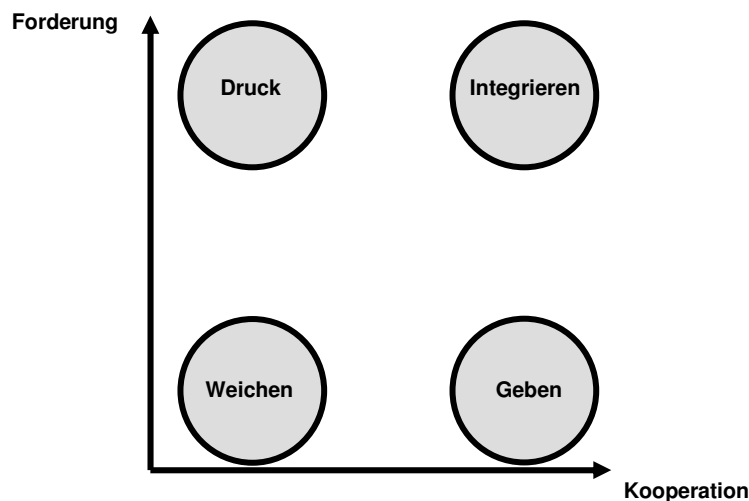
Innerhalb Ihres Unternehmens und innerhalb Ihres Teams werden beide Zielbereiche zu finden sein. Möglicherweise ist die erste Verhandlung, das wahre und oberste Ziel zu definieren

Sie müssen vor Verhandlungsbeginn geklärt haben, ob die Dealmaker oder die Realiser die Oberhand haben. Wenn Sie es nicht klären, geben Sie der Gegenseite eine unglaubliche Waffe an die Hand. Die Gegenseite kann Sie nun intern sehr leicht ausspielen.

## Strategie

Schraner Negotiation Institute

When negotiations get tough



### Die vier Eckpunkte der Strategieformulierung

Eine **Strategie** ist eine übergeordnete Leitlinie für das Vorgehen im gesamten Verhandlungsprozess, sie führt Sie von Ihren Interessen zu Ihren Zielen.

Die **Taktik** ist die konkrete Umsetzung der einzelnen Aktionen, immer angebunden an die übergeordnete Leitlinie.

Welche Strategie ist nun die richtige für eine Verhandlung? Druck aufbauen oder Druck herausnehmen, Vertrauen aufbauen oder Stärke demonstrieren, auf eine schnelle Einigung drängen oder auf Zeitgewinn spielen? Nun, es kommt darauf an.

Die **vertikale Achse** zeigt die Bedeutung Ihrer Forderung, also das, was Sie erreichen möchten.

Wie wichtig ist Ihnen Ihre Forderung? Wenn Sie denken, dass Sie Ihre Forderung unbedingt erreichen möchten, koste es, was es wolle, dann wären Sie bei 100 % Forderung. Wenn Ihnen Ihre Forderung nicht wichtig ist, wären Sie im ersten Drittel bei ungefähr 20 %. Sollte Ihnen die Forderung überhaupt nicht wichtig sein, dann würden Sie überhaupt nicht verhandeln.

Die **horizontale Achse** zeigt die Bedeutung Ihrer Kooperationsbereitschaft. Wenn Sie sehr kooperationsbereit sind, mit Sätzen wie „Wir können über alles reden“ in die Verhandlung einsteigen, dann wären Sie bei 100%. Wenn Sie meinen, Ihr Verhandlungspartner müsste Sie genauso akzeptieren, dann wären Sie wieder im ersten Drittel. Unkooperativ. Unflexibel. Das wird dann eine sehr, sehr schwierige Verhandlung. Für Ihren Partner und vor allem für Sie!

**Strategie 1: Druck**

Wenn Sie sich für Druck entscheiden, dann wollen Sie Ihr Verhandlungsziel auf alle Fälle erreichen. Sie wollen Ihr Ziel zu 100 % erreichen und sind dabei überhaupt nicht kooperativ. Ihr Verhandlungspartner kann also nicht verhandeln, er muss akzeptieren.

Dabei ist es Ihnen egal, was mit Ihrem Verhandlungspartner passiert. Hauptsache, Sie erreichen Ihr Ziel.

Diese Strategie wenden viele an, wenn sie glauben, gewinnen zu können. Wenn Ihr Verhandlungspartner glaubt, gewinnen zu können, dann sollten Sie sich die Frage stellen, was Sie getan haben, damit er das glauben kann!

Wenden beide Verhandlungspartner diese Strategie an, kommt es zum Kampf. Jeder will gewinnen und keiner möchte etwas abgeben. Das ist dann das Ende der Verhandlung. Und der Beginn des Krieges.

**Strategie 2: Integrative Verhandlung**

Diese Partnerschaft vereint die scheinbaren Gegensätze der strategischen Ansätze: Forderung und Kooperation. Sie geht weit über den Kompromiss hinaus und macht beide Verhandlungspartner zu Gewinnern. Es werden die Motive von beiden Seiten berücksichtigt. Das setzt voraus, dass Sie die Interessen des Verhandlungspartners genau kennen. Eine weitere Voraussetzung ist, dass beide eine Zusammenarbeit wünschen und das notwendige Vertrauen besteht. Wenn Sie Ihrem Verhandlungspartner nicht vertrauen, können Sie diese Strategie nicht anwenden.

**Strategie 3: Nachgeben**

Wenn Sie nachgeben, zeigen Sie Ihre Bereitschaft zur Kooperation. Sie geben dabei Ihr Ziel zumindest teilweise auf. Diese Strategie kann sehr nützlich sein, um ein Zeichen des Einlenkens zu geben. Ihr Verhandlungspartner kann dieses Zeichen als solches erkennen und Ihnen im Gegenzug ein Stück näher kommen. Er kann es allerdings auch als Einladung zu mehr Druck verstehen. Wenn er Siegeschancen wittert, wird er seinen Druck verstärken. Wenn Ihr Verhandlungspartner Sie sehr drängt, kann es daran liegen, dass Sie bisher zu viel nachgegeben haben.

Nachgeben bedeutet, etwas zu geben, ohne dafür etwas zu bekommen und unterscheidet sich deshalb klar von der Strategie „Integrative Verhandlung“, die auf dem Grundsatz der Reziprozität – Geben **und** Nehmen – basiert. Wichtig ist die Feststellung, dass Nachgeben bei unwichtigen Verhandlungspunkten sehr sinnvoll sein kann – sofern Sie die wichtigen Ziele am Ende dann doch erreichen.

Wann haben Sie Druck ausgeübt?

---



---



---

Wann haben Sie nachgegeben?

---



---



---

## **Strategie 4: Ausweichen**

Beim Ausweichen verzichten Sie auf eine Forderung, auf eine Kooperation und auf eine zufrieden stellende Vereinbarung. Hier stellt sich die Frage nach dem Warum. Warum weicht jemand aus? Es gibt zwei Hauptgründe:

1. ein stressbedingtes Fliehen aus der Situation – also eine emotionale Reaktion
2. ein taktisches Element, um Zeit zu gewinnen – also eine rationale Aktion

### **1. Stressbedingtes Fliehen aus der Situation**

Der Verhandlungspartner oder Sie fliehen vor dem Konflikt und vermeiden somit jede Auseinandersetzung. Es ist ein stressbedingtes Re-Agieren und hat mit einer wohl überlegten Strategie und Taktik nichts zu tun.

### **2. Taktisches Element, um Zeit zu gewinnen**

Ausweichen macht nur als Taktik Sinn, wenn Sie eine Forderung – erst einmal – ins Leere laufen lassen möchten. Sie vertagen sie damit auf einen späteren Zeitpunkt, wenn Sie glauben, dass Sie mit ihr dann besser umgehen können.

Wenn Ihr Verhandlungspartner der Vereinbarung ausweicht, dann glaubt er, er hat die Zeit auf seiner Seite. Sorgen Sie also dafür, dass jedes Angebot von Ihnen mit einer klaren Zeitbegrenzung versehen wird.

## **Welche Strategie sollen Sie nun anwenden?**

Die Auswahl der für Sie passenden Strategie richtet sich nach folgenden Gesichtspunkten:

1. Wie wichtig ist Ihnen die Vereinbarung?
2. Wie ist die Macht verteilt?

### **1. Wie wichtig ist Ihnen die Vereinbarung? – Ist Verlieren eine Option?**

Eine schwierige Verhandlung ist immer sehr wichtig. In Ihrer Position mit einer sehr hohen Verantwortung werden Sie deshalb mit einer hohen Forderung in die Verhandlung gehen. Die hohe Forderung ist grundsätzlich sehr gut, solange Sie dabei in der Verhandlungsführung flexibel bleiben.

### **2. Wie ist die Macht verteilt?**

Die vielleicht schwierigste Frage in einer Verhandlung: Wer hat die Macht?

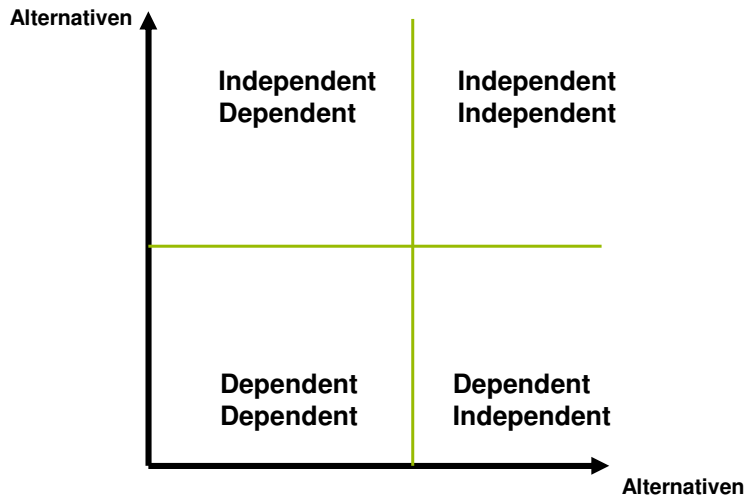
Wir kämpfen nicht gegen die Macht des Verhandlungspartners, sondern gegen das Bild der Macht, das wir vom Verhandlungspartner haben.

Es geht also um eine subjektive Standortbestimmung.

**2. Wie ist die Macht verteilt?**



**BATNA – Best Alternative To Negotiated Agreement**



**Macht in der Verhandlung ist abhängig von**

1. einer großen Anzahl von Alternativen
2. Ihrer Position – sind Sie Decision Maker, Commander oder Negotiator?
3. einer hohen Glaubwürdigkeit
4. dem Zugang zu Informationen

Zeichnen Sie bitte ein, in welchem Quadrat die Verhandlung startet

Was denken Sie, wird sich das BATNA im Lauf der Verhandlung ändern?  
Wenn ja, wie?

---



---



---

### **Die Subjektivität der Macht**

Macht nehmen Sie an Ihrem Verhandlungspartner deutlicher und intensiver wahr als an sich selbst. Deshalb werden Sie Ihre eigene Macht meist unterschätzen, die des Verhandlungspartners werden Sie in der Regel überschätzen.

Es ist deshalb wichtig für Sie, die eigene Macht bewusst wahrzunehmen. Wenn Sie nicht an Ihre Macht glauben, werden Sie sich auch entsprechend verhalten und „machtlos“ wirken. Damit haben Sie die denkbar schlechteste Verhandlungsposition.

Sie kämpfen nicht gegen die Macht des Verhandlungspartners, sondern gegen das Bild der Macht.

In der Theatersprache heißt es „**Den König spielen die anderen**“

Für die Verhandlung heißt das, dass Sie den König inszenieren sollten.

Wie könnte so eine Inszenierung aussehen?

---

---

---

### **Zeigen Sie Ihre Macht!**

Wie können Sie Ihre Macht darstellen?

---

Was könnte ich tun, damit das Kräfteverhältnis ausgeglichen wird?

---

Was werde ich wirklich tun, damit das Kräfteverhältnis ausgeglichen wird?

---

## Taktik

Die **Taktik** ist die konkrete Umsetzung der Strategie, die einzelnen Aktionen.

Welche Taktiken haben Sie für die Verhandlung geplant?

---

---

---

Welche Taktiken fallen Ihnen eher leicht?

---

---

---

Welche Taktiken fallen Ihnen eher schwer?

---

---

---

## Unfaire Taktiken

Einige Links zur Abwehr unfairen Taktiken:

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

## Minispion-Finder MF 100

Legen Sie mit dem Wanzen- bzw. Minisender-Abwehrgerät potentiellen Lauschern das Handwerk. Das zuverlässige Suchgerät mit Zeigerinstrument und Akustik-Anzeige reagiert auf versteckte Funk-Abhöreinrichtungen (drahtlose Minispione), die im [Frequenzbereich](#) von 20 [MHz](#) - 1 [GHz](#) senden.

## 1/3" CCD-Miniaturkamera mit Nadelöhrobjectiv, Color 380 TVL

Die sehr kleine Bauform dieser CCD-Kamera ermöglicht die versteckte Montage hinter Uhren, hinter Bilderrahmen und sogar in Zigaretenschachteln. Das Einzige, was Sie brauchen ist eine Öffnung für das [Objektiv](#) von ca. 1 mm

[www.elv.ch](http://www.elv.ch)

## Verhandeln im Team und Delegationsleitung

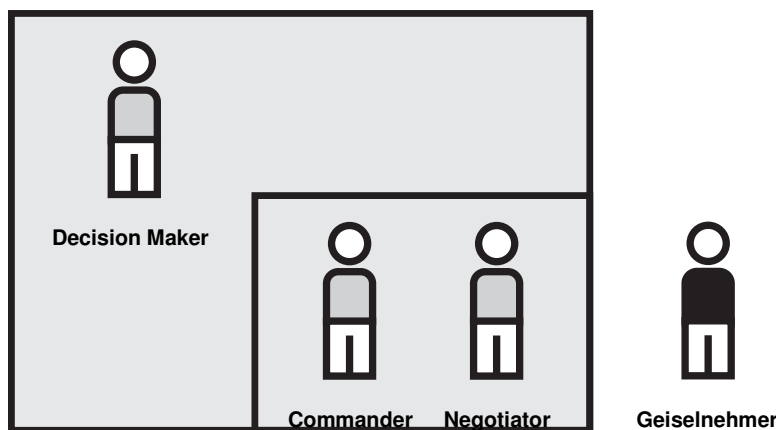
Ein Verhandlungsführer der Polizei verhandelt nie allein. Und das hat einen guten Grund. Wer allein verhandelt, ist emotional sehr stark in die Verhandlung eingebunden. Er ist auf sein Verhandlungsziel fixiert und hat deshalb seine Strategie und seine Argumente ständig präsent. Diese Präsenz ist sehr gut für ein zielgerichtetes Verhandeln – und sehr schlecht für ein analytisches Zuhören.

Analytisches Zuhören – also nicht nur das Hinhören, sondern auch das Hineinhören – ist nur möglich, wenn Sie einen Teil Ihrer Konzentration auf das Gegenüber verwenden können. Bei sehr stressigen und emotional geführten Verhandlungen – wie Geiselnahmen – kann es sein, dass der Verhandlungsführer durch sein zielgerichtetes Verhandeln das Zuhören und damit wichtige Chancen vernachlässigt.

Deshalb wird bei polizeilichen Verhandlungen der Verhandlungsführer beim Zuhören und beim strategischen Vorgehen unterstützt. Polizeiliche Verhandlungen werden im Team geführt.

Schranner Negotiation Institute

When negotiations get tough



## Negotiator

Ein Negotiator ist der einzige direkte Ansprechpartner für das polizeiliche Gegenüber. Er stellt sich persönlich oder telefonisch als Verhandlungsführer mit seinem Namen vor. Er stellt gleich zu Beginn klar, dass er der alleinige Ansprechpartner für diese Verhandlung sein wird. Zusätzlich weist er darauf hin, dass aus rechtlichen Gründen einige wichtige Entscheidungen nicht von ihm allein, sondern von der Einsatzleitung bzw. der Staatsanwaltschaft getroffen werden müssen. Der Negotiator entscheidet einer bei Teamverhandlung nicht allein! Er kann lediglich jene Bereiche entscheiden, die ihm der Commander bzw. der Decision Maker einräumen, beispielsweise das Gewähren von Lebensmitteln, Getränken und Zigaretten. Das Austauschen von Geiseln fällt jedoch nicht mehr in seinen Aufgabenbereich.

### **Commander**

Ein Commander ist auch ein Verhandlungsführer der Polizei, also ein Kollege des „sprechenden“ Negotiator. Es ist nicht zwingend notwendig, dass dieser Commander ein Vorgesetzter ist. Meist wird es ein sehr erfahrener Kollege sein. Seine Aufgabe besteht darin, die Verhandlung mit einer bestimmten Distanz zu verfolgen. Er sitzt am gleichen Tisch wie der Negotiator, hört mit einem Headset die Verhandlung mit, greift jedoch nie direkt in die Verhandlung ein. Der Umstand, dass er nicht sofort reden, antworten und argumentieren muss, verschafft ihm viel gedanklichen Freiraum. Er hört mehr oder andere Aspekte als der Negotiator. Zum einen weil er mit mehr Distanz zuhört, zum anderen weil er durch seine Persönlichkeit und Erfahrung eine andere Sichtweise hat.

### **Decision Maker**

Ein Decision Maker entscheidet in letzter Instanz über das weitere Vorgehen. Wenn Sie Zweifel an der Differenzierung zwischen Decision Maker und Commander haben: Ein Decision Maker kann Ja sagen, wenn alle anderen Nein sagen. Und er kann Nein sagen, wenn alle anderen Ja sagen. Er ist auch derjenige, der die Entscheidung und damit die Folgen zu verantworten hat. Bei polizeilichen Einsätzen ist dies der Einsatzleiter. Ihm unterstehen die Leiter der jeweiligen Spezialgruppen wie PSK (Präzisionsschützenkommando) oder SEK (Sondereinsatzkommando).

### **Ihr Negotiator**

Dieser Negotiator kann ein Kollege oder Mitarbeiter von Ihnen sein. Sehr wichtig ist, dass Sie ihm die Verhandlungsziele klar und unmissverständlich mitteilen. Er muss genau über die minimalen und maximalen Ziele, die Strategie und die taktischen Schritte Bescheid wissen. Vor allem müssen Sie die Verantwortung seiner Verhandlung genau abgrenzen und ihm Folgendes klar darlegen:

Was darf er verhandeln und was nicht?

Was darf er zusagen und was nicht?

Was darf er ablehnen und was nicht?

Diese Verantwortung muss schriftlich fixiert und am besten während der Verhandlung für Ihren Negotiator sichtbar sein.

### **Ihr Commander**

Wenn dieser Negotiator einen Fehler begeht, ist es nicht weiter schlimm. Sie können ihn jederzeit austauschen. Wenn dieser Negotiator in seinem Ermessensspielraum zu weit gegangen ist und vielleicht zu viele Zugeständnisse gemacht hat, können Sie ihn durch einen anderen ersetzen. Die gemachten Zugeständnisse sind an seine Person gebunden und noch nicht rechtlich fixiert. Auch wenn Sie bemerken, dass Ihr Negotiator der Situation nicht gewachsen ist, wechseln Sie ihn einfach aus.

Bauen Sie deshalb als „Firewall“ bei schwierigen Verhandlungen einen Negotiator vor dem Commander auf. Wenn dieser „verbrennt“, ist es zwar bedauerlich, aber nicht weiter schlimm. Sie können den Commander immer hinter dieser „Firewall“ verstecken und falsche Entscheidungen Ihres Negotiators bedauern und auch entschuldigen. Nur einhalten müssen Sie diese Vereinbarungen nicht. Und darauf kommt es an.

**Checkliste zur Vorbereitung**

Die Analyse erfordert ein strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen. Der folgende Fragebogen dient Ihnen als Unterstützung, alle Fragen haben sich in unzähligen Verhandlungsvorbereitungen bewährt. Sie sollten während der Vorbereitung folgende Fragen beantworten:

Welche Personen sind auf meiner Seite an dem Ergebnis interessiert?

---

---

---

Welche Personen sind auf der „anderen Seite“ an dem Ergebnis interessiert?

---

---

---

Welche Motive habe ich?

---

---

---

Welche Motive wird die andere Seite haben?

---

---

---

Welche Motive haben die Personen, die an dem Ergebnis interessiert sind?

---

---

---

Warum habe ich diese Motive?

---

---

---

Warum hat der Verhandlungspartner diese Motive?

---

---

---

Welchen Nutzen erwartet mein Verhandlungspartner?

---

---

---

Welchen Nutzen kann ich ihm geben?

---

---

---

Wie kann ich den Nutzen für mich vergrößern?

---

---

---

Wie kann ich den Nutzen für den Verhandlungspartner vergrößern?

---

---

---

Was bin ich bereit aufzugeben?

---

---

---

Welchen Zeitrahmen habe ich für die Verhandlung?

---

---

---

Welche Fristen gibt es?

---

---

---

Welche formellen Voraussetzungen brauche ich für die Vereinbarung?

---

---

---

**Welche Inhalte erwartet Ihr Verhandlungspartner?**

Stellen Sie frühzeitig eine Liste mit den Inhalten zusammen, die Sie in der Verhandlung ansprechen möchten.

Welche Inhalte erwartet Ihr Verhandlungspartner?

---

---

---

Welche Fragen müssen beantwortet werden, damit die Vereinbarung umgesetzt werden kann?

---

---

---

Die Fragen spiegeln Ihre **Motive** und die Motive des Verhandlungspartners wider, nicht die **Positionen**. Bringen Sie nach der Sammlung dieser Fragen alle Punkte in eine Prioritätenliste. Was muss, was soll und was kann verhandelt werden?

Priorität 1

---

Priorität 2

---

Priorität 3

---

Priorität 4

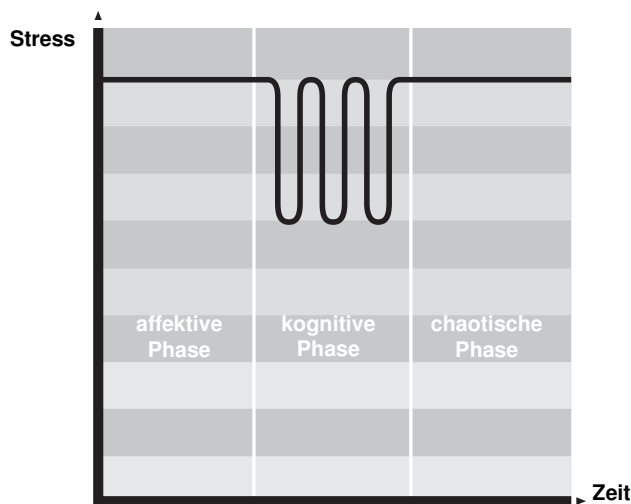
---

Priorität 5

---

### Der richtige Einstieg in eine Verhandlung

Der Beginn einer Verhandlung gehört zu den schwierigsten Situationen, weil die Stressdosis sehr schwer eingeschätzt werden kann.



#### Tipps für die affektive Phase:

- Legen Sie sich zu Beginn der Verhandlung nie fest
- Sagen Sie nie „ja“ oder „nein“
- Geben Sie keine Informationen
- Nutzen Sie den Small-Talk zur Informationsgewinnung
- Betonen Sie immer die Gemeinsamkeiten
- Reden Sie nicht über die Gegensätze
- Zeigen Sie Ihre Kooperationsbereitschaft

#### Weitere Tipps für die affektive Phase:

---



---



---

### Analysieren Sie Ihren Verhandlungspartner

Damit Sie die Verhandlung gut vorbereiten können, benötigen Sie Wissen. Wissen über Ihren Verhandlungspartner, über sein Unternehmen, seine Mitarbeiter und sein soziales Umfeld. Wenn Sie eine schwierige Verhandlung erwarten, benötigen Sie mehr Wissen als Ihr Verhandlungspartner. Das Wissen erlangen Sie durch eine gründliche Analyse, vor und während der Verhandlung.

Eine **Position** ist ein Standpunkt mit Forderungen und Behauptungen, den ein Verhandlungspartner nach außen vertritt.

Welche Position vertritt Ihr Verhandlungspartner?  
Welche Forderungen richtet er an Sie?

---

---

---

Die Motive Ihres Verhandlungspartners sind – unabhängig von seiner Position – die Dinge, die er benötigt oder um die er sich Sorgen macht.

Welche Motive vermuten Sie hinter seinen Forderungen?

---

---

---

Konzentrieren Sie sich also nicht auf Positionen. Weder auf die Position des Verhandlungspartners, noch auf Ihre Position.

Wenn Sie Ihre Position im Kopf haben, werden Sie Forderungen statt Motive formulieren. Forderungen beinhalten meist ein Limit. Sobald Ihr Gegenüber von einer Forderung mit einem Limit hört, wird er seine Position noch stärker betonen und seinerseits ein Limit kommunizieren.

## **Überzeugen Sie mit den richtigen Argumenten**

### **Kommunizieren Sie den Nutzen für den Verhandlungspartner**

Ihr Ziel ist es, mit Ihrem Verhandlungspartner zu einer zufrieden stellenden Vereinbarung zu kommen. Die ist nur möglich, wenn Ihr Gegenüber für sein Unternehmen oder seine Person einen Nutzen in der Vereinbarung sieht.

Unterscheiden Sie dabei klar zwischen Vorteilen und Nutzen. Ein Vorteil ist etwas allgemein gültiges, ein Nutzen ist immer individuell.

Welchen Nutzen können sie Ihrem Verhandlungspartner bieten?

---

---

### **Betonen Sie Gemeinsamkeiten**

Wenn Sie bei der Darstellung Ihrer Position bereits den Nutzen des Kunden kommunizieren, kommen Sie nicht in die Gefahr, Positionen zu polarisieren. Eine Polarisierung ist dann gegeben, wenn sich zwei Verhandlungspositionen scheinbar unüberbrückbar gegenüberstehen.

Achten Sie nicht mehr auf die gegensätzlichen Positionen, sondern konzentrieren Sie sich auf die Gemeinsamkeiten.

### **Nennen Sie so wenig Argumente wie möglich**

Eine Argumentation dient einzig und allein dazu, den Verhandlungspartner zu überzeugen und nicht zu unterhalten.

Welche Argumente wollen Sie in die Verhandlung einbringen?

---

---

---

**Nennen Sie Ihr stärkstes Argument zuerst**

Schraner Negotiation Institute

When negotiations get tough



Die Frage, wie viele Argumente Sie benötigen, hängt natürlich von der Komplexität Ihrer Verhandlung ab. In den meisten Verhandlungen werden aber drei Argumente ausreichen. Drei richtig knackige Argumente sind besser als zehn verschwommene.

Die drei wichtigsten greifen Sie heraus und bringen Sie in folgende Reihenfolge:

1. Das wichtigste Argument
2. Das unwichtigste Argument
3. Das zweitwichtigste Argument

Das erste Argument sollte Ihr stärkstes Argument sein, mit dem Sie einen Pflock in die weitere Verhandlungsführung rammen. Jetzt ist die Aufmerksamkeit am höchsten, Ihr Verhandlungspartner ist noch voll bei der Sache und Sie können durch dieses Argument den weiteren Verlauf bestimmen.

**Greifen Sie die Argumentationen des Verhandlungspartners auf**

Greifen Sie die Argumentation auf und führen Sie diese weiter. Dadurch geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, dass Sie wirklich zuhören und interessiert sind. Verknüpfen Sie die Argumente anschließend mit Ihren Argumenten zu einer gemeinsamen Lösung. Durch geschicktes Verknüpfen können Sie die Wichtigkeit der Argumente steuern und für sich nutzen.

**Konzentrieren Sie sich auf das schwächste Argument Ihres Verhandlungspartners**

Ungeschickte Verhandler bieten Ihnen eine ganze Reihe von Argumenten an. Neben wirklich guten Argumenten bringen sie auch unwichtige Argumente auf den Tisch. Ein schwaches Argument können Sie leicht zu Fall bringen, lassen Sie sich jedoch Zeit. Unternehmen Sie alles, um dieses schlechte Argument als bedeutsam herauszustellen. Sobald sich alle einig sind, dass gerade dieses Argument bedeutsam ist, sollten Sie es widerlegen. Das Bemerkenswerte daran ist, dass die anderen guten Argumente jetzt unter den Tisch fallen und nicht mehr verhandelt werden. Bei mehrwöchigen Verhandlungen funktioniert diese Methode meist nicht, bei Verhandlungen, zu denen Sie nur einmal zusammentreten, aber sehr gut.

**Stellen Sie die Wichtigkeit, nicht die Richtigkeit Ihrer Argumente hervor.**

Sagen Sie Ihrem Gegenüber, warum ein bestimmtes Argument so wichtig auf dem gemeinsamen Weg zu einer zufrieden stellenden Vereinbarung ist. Nicht, weshalb dieses Argument richtig ist – und weshalb Sie Recht haben. Bewerten Sie Ihre Argumente nie selbst als „richtig“, „fair“ oder „zielführend“. Die Argumente des Gegenübers könnten im Vergleich als „falsch“, „unfair“ oder „hinderlich“ erscheinen.

***Sagen Sie nur, was Sie sagen wollten***

Überlegen Sie sich vor der Verhandlung, was Sie sagen möchten. Und sagen Sie dann auch nur das, was Sie sagen wollten.

*Wenn Sie nichts zu sagen haben – sagen Sie nichts*

## Die Führung in der Verhandlung

### Erkennen Sie den Stress und nutzen sie ihn

Woran bemerken Sie, dass Sie unter Stress stehen?

---

---

---

Jeder Mensch reagiert in einer Verhandlung anders auf Stress. Reaktionen wie Konzentrationsmangel, Nervosität, erhöhter Puls oder feuchte Hände sind typische Hinweiszeichen.

### Gehen Sie raus aus der Situation und lassen Sie sich nicht weiter reinziehen.

Stehen Sie auf und gehen Sie einige Schritte. Sagen Sie, dass Sie eine kleine Pause haben möchten. Schlagen Sie vor, sich für einige Minuten zu einer Besprechung zurückzuziehen. Holen Sie Getränke oder zusätzliche Arbeitsunterlagen. Das Wichtigste in dieser Situation: Bewegen Sie sich.

### Entgehen Sie der Instinkt-Falle

Wenn Sie es mit einem sehr unfairen Verhandlungspartner zu tun haben, dann wird er Sie vielleicht in eine Falle locken: die Instinkt-Falle.

Sie können dann nicht mehr abwägen und rational entscheiden. Alles, was Sie dann noch leitet, ist Ihr Instinkt, Sie fliehen aus der Situation oder Sie greifen an.

### Wenn Sie angegriffen werden – reagieren Sie nicht

Sie werden angreifen, wenn Ihr Verhandlungspartner Sie angreift. Durch seinen Angriff zwingt er Sie in eine Reaktion, die von Ihren Instinkten gelenkt wird. Sie werden zu einem „Reaktionsautomaten“. Entscheiden Sie sich deshalb nie in einer Stresssituation.

### Arbeiten Sie nicht an der Aktion Ihres Verhandlungspartners, sondern an Ihrer Reaktion

Der Gang auf die Tribüne ist der entscheidende Schritt, um den Kreislauf der Stress-Spirale zu unterbrechen. In der Psychologie wird die Tribüne als **Meta-Ebene** bezeichnet. Auf der Meta-Ebene können Sie in Ruhe die Situation von oben betrachten. Gehen Sie gedanklich in die Rolle eines unabhängigen Kommentators und bewerten Sie die Situation „von oben“. Analysieren Sie Ihre bisherige Vorgehensweise und betrachten Sie dabei genau, an welcher Stelle sich die Verhandlung negativ oder positiv für Sie entwickelt hat.

## Eskalation

Jetzt geht die Verhandlung in die entscheidende Phase. Sie haben

- die Motive analysiert,
- die Strategie und Taktik umgesetzt,
- wirkungsvoll argumentiert,
- jederzeit agiert und nicht reagiert und
- Ihre Macht deutlich gezeigt.

Wenn Ihr Verhandlungspartner jetzt die für beide Seiten zufrieden stellende Vereinbarung unterzeichnet, dann sind Sie am Ziel angekommen. Herzlichen Glückwunsch!

Vielleicht glaubt Ihr Verhandlungspartner aber immer noch an einen Sieg. Er will Sie immer noch in eine Verliererrolle zwingen und den alleinigen Sieg erringen. Er widersetzt sich einer zufrieden stellenden Vereinbarung. Diesen Widerstand müssen Sie brechen, damit er wieder einlenkt.

Je härter sein Widerstand, desto härter müssen ihm zeigen, dass Sie nicht nachgeben werden.

Das heißt nicht, dass Sie jetzt auf seine Aktion reagieren und das Ziel aus dem Auge verlieren. Sie verfolgen nach wie vor Ihr klar definiertes Ziel und zeigen dabei dem Verhandlungspartner, dass Sie nicht verlieren werden.

## Warnen Sie Ihren Verhandlungspartner

Sollte Ihr Verhandlungspartner seine Grenzen an diesem Punkt der Verhandlung immer noch nicht sehen, dann müssen Sie ihm diese jetzt sehr deutlich aufzeigen. Nicht durch Drohungen, sondern durch eine Warnung.

Auf den ersten Blick scheint sich eine Warnung nicht von einer Drohung zu unterscheiden, da Sie ja in beiden Fällen auf die negativen Folgen eines Scheiterns der Verhandlungen hinweisen. Aber es gibt einen wichtigen Unterschied:

- Eine **Warnung** ist objektiv und respektvoll,
- eine **Drohung** ist subjektiv und feindselig.

Welche Warnung können Sie aussprechen?

---

---

Ziel der Warnung ist es, dass Ihr Verhandlungspartner die von Ihnen abgesteckten Grenzen erkennt. Ihre Aufgabe ist es, die Grenzen klar zu definieren und als solche zu kommunizieren. Ihr Gegenüber muss deutlich spüren, dass Sie diese Grenzen aus gutem Grund gewählt haben und dass Ihnen deren Aufrechterhaltung sehr wichtig ist. Ihr Verhandlungspartner darf keinen Zweifel an der Ernsthaftigkeit Ihrer Warnung haben.

Welche Grenzen geben Sie Ihrem Verhandlungspartner vor?

---

---

**Treiben Sie Ihren Verhandlungspartner nie in eine Ecke**

Immer, wenn Sie jemand in die Ecke drängen, gibt es nur eine Richtung, in die er gehen kann: Und da stehen Sie. Er wird seine Energie darauf verwenden, Sie zu bekämpfen, es Ihnen „zu zeigen“.

**Emotionalisieren Sie Ihre Warnung**

Tatsächlich kann eine Warnung effektiver sein als der Einsatz Ihres Machtmittels. Der Grund: Eine Warnung spielt sich in der Gedankenwelt des Gegenübers ab.

Vielleicht hat Ihr Verhandlungspartner die Konsequenzen eines Scheiterns noch immer nicht erkannt. Stellen Sie ihm Fragen, auf die er genau überlegen muss, was geschehen wird, falls Sie nicht zu einer Einigung kommen. Statt ihm die Konsequenzen als Schreckensszenario auszumalen, lassen Sie ihn die Folgen selbst formulieren. Wie bereits beschrieben, nehmen die Leute mehr an, wenn sie es selbst formulieren. Lassen Sie ihm die Wirklichkeit eine Lehre sein.

**Was glauben Sie, was ich tun werde?**

Wenn Sie glauben, dass Ihr Verhandlungspartner die Stärke Ihrer Position unterschätzt, können Sie ihn fragen: „Was glauben Sie, werde ich tun, wenn wir uns jetzt nicht einigen können?“ Hier ist es wichtig, dass Sie den Wunsch nach einer gemeinsamen Lösung betonen.

**Was soll ich Ihrem Rat nach tun?**

Diese Frage zielt in die gleiche Richtung wie die vorherige. Zusätzlich geben Sie Ihrem Gegenüber Anerkennung für seine Position, weil Sie ihm um Rat fragen. Sie vertrauen auf seinen Sachverstand und sein Wissen

**Gewinnen Sie nicht gegen ihn, gewinnen Sie ihn für sich**

Wenn Sie eine Drohung aussprechen, machen Sie sich Ihren Verhandlungspartner zu einem Gegner. Seine Aktionen sind gegen Sie gerichtet, Ihre Aktionen sind gegen ihn gerichtet.

**Demonstrieren Sie Ihre Entschlossenheit*****Ihre Warnung wird ignoriert***

Was aber, wenn Ihre Warnung ignoriert wird? Es kann sein, dass Ihr Gegenüber der Warnung keinen Glauben schenkt. Deshalb müssen Sie ihm die Glaubwürdigkeit einer Warnung immer bildhaft vor Augen führen. Diese Demonstration zeigt ihm, was Sie vorhaben, ohne es tatsächlich zu tun.

Wie können Sie Ihrem Verhandlungspartner die Warnung bildhaft vor Augen führen?

---

---

---

**Machen Sie Ihre Warnung wahr**

Sie müssen Ihrem Gegenüber unmissverständlich zeigen, dass er nicht einseitig gewinnen kann und dass es tatsächlich in seinem Interesse liegt, zur Verhandlung zurückzukehren. Das Ziel ist also wieder, eine zufrieden stellende Vereinbarung zu erreichen. Sie sollten deshalb Ihre Mittel nur so lange anwenden, bis Sie Ihr Ziel erreichen – nicht um zu siegen.

**Bieten Sie Ihrem Verhandlungspartner eine Möglichkeit zum Einlenken an**

Sollte Ihr Verhandlungspartner Ihre Entschlossenheit erkannt haben, dann zeugt es von Ihrer Professionalität, wenn Sie ihm eine „goldene Brücke“ bauen. Hier geben Sie ihm die Gelegenheit zum Einlenken.

**Wenn Ihr Verhandlungspartner die Brücke nicht betritt:**

Nehmen wir einmal an, Sie haben Ihrem Verhandlungspartner eine Brücke angeboten und er hat sie nicht genutzt. Was nun?

Jetzt müssen Sie Ihre Warnung wahr machen und alle angekündigten Aktionen auch durchsetzen. Wenn Sie jetzt einen Rückzieher machen, dann werden Sie Ihr Gesicht verlieren und sich lächerlich machen.

**Wenn Ihr Verhandlungspartner nun die Brücke betritt**

Ihr Gegner wird die Brücke gerne betreten, wenn er die Vorteile und Nachteile des Betretens abgewogen hat und zu dem Entschluss gekommen ist, dass die Vorteile für ihn überwiegen. Der Nutzen des Betretens sollte deshalb als großes Schild gut sichtbar auf der anderen Seite aushängen. Kommunizieren Sie ihm nach dem Betreten der Brücke den Nutzen der Vereinbarung. Bestätigen Sie ihm die Richtigkeit seiner Entscheidung und unterstützen Sie ihn bei den nächsten Schritten.

**Zeigen Sie nie ein Gewinnerlächeln**

Jetzt darf es kein arrogantes Gewinnerlächeln geben. Freude ja – über die gemeinsame Übereinkunft. Jedoch kein Gefühl des Sieges über den zerschmetterten Feind. Wenn Sie sich auch als Sieger fühlen: Üben Sie bitte dennoch allergrößte Zurückhaltung. Wer hier Arroganz versprüht, der bereitet den Boden für den nächsten Konflikt.

## **Sorgen Sie für die Einhaltung der Vereinbarung**

### **Nach der Unterzeichnung: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser**

Halten Sie in die Vereinbarung genau fest, wer was zu tun hat und welche Folgen es haben wird, wenn diese Vereinbarung nicht eingehalten wird.

Was genau muss Ihr Verhandlungspartner nach der Übereinkunft umsetzen?

---

---

### ***Umsetzung des Vertrags in die Praxis***

Eine Vereinbarung ist das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben steht, wenn sie nicht umgesetzt wird. Sorgen Sie deshalb bereits bei der Formulierung der Vereinbarung für die folgenden Bausteine:

Formulieren Sie die Vereinbarung so, dass Sie keine Vorleistungen zu erbringen brauchen. Erst wenn Ihr Verhandlungspartner beweist, dass er die vereinbarten Punkte auch einhält, geben Sie Ihre Leistung. Vertrauen Sie nicht auf Worte, sondern auf Taten.

Lassen Sie sich durch die Taten des Verhandlungspartners überzeugen und nicht durch Beteuerungen blenden oder täuschen. Wenn Sie sicher sind, dass Ihre Leistung bezahlt wird, nicht wenn Sie es glauben, setzen Sie die Vereinbarung in die Praxis um. Nehmen Sie beispielsweise von Ihrem Verhandlungspartner zu leistende Anzahlungen in den Vertrag mit auf.

Lassen Sie Ihren Verhandlungspartner dann auch bei der Vertragsunterzeichnung wie einen Sieger aussehen. Loben Sie ihn für seine harte Verhandlungsführung und geben Sie ihm die Rückmeldung, dass er wirklich eine harte Nuss war. Seine Professionalität habe Sie wirklich beeindruckt.

Gestalten Sie die Unterzeichnung der Papiere „feierlich“, natürlich in einem entsprechenden Rahmen. Zeigen Sie Respekt, indem Sie dem Verhandlungspartner immer den Vortritt lassen. Reichen Sie einen Füller und keinen Plastikkugelschreiber. All diese „Kleinigkeiten“ hinterlassen einen bleibenden Eindruck. Ein abschließendes Essen sollte selbstverständlich sein.



**Ihre Ansprechpartnerin:**

Frau Sheena Hasslinger

[Sheena.Hasslinger@Schranner.com](mailto:Sheena.Hasslinger@Schranner.com)

**Diese Unterlagen sind ausschließlich für die Teilnehmer des Vortrages bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung der Schranner AG gestattet.**

**Schranner** Negotiation Institute

Felsenstrasse 88  
CH-9000 St. Gallen

Tel.: +41 / 71 / 228 45 28

Fax: +41 / 71 / 228 45 40

[Info@schranner.com](mailto:Info@schranner.com)

[www.schranner.com](http://www.schranner.com)

When negotiations get tough