

# Warum verhandeln?

Welchen Mehrwert erbringt die richtige Strategie?  
Und wie gehen Sie vor?

## Das Bestreben nach dem optimalen Ergebnis

92 Prozent aller Verhandlungen weltweit enden nicht mit dem optimalen Ergebnis. Es bleibt zu viel Geld auf dem Tisch liegen und mögliche Mehrwerte für eine oder mehrere Parteien werden nicht erkannt beziehungsweise nicht realisiert. Am Ende springt zu wenig Nutzen für Sie heraus. Es wird zwischen den Parteien unnötig viel Porzellan zerschlagen. Oder die Ergebnisse werden anschließend mehr oder minder oberflächlich nachverfolgt und entsprechend unzureichend umgesetzt. Dafür gibt es meines Erachtens vier Gründe.

**1. Mangelhafte Methodik:** Viele Unternehmen – und viele Verhandlungsführer – glauben, dass Verhandlungsgeschick entweder auf natürlicher Begabung oder allein auf Erfahrung beruhe. In Wahrheit ist es beim Verhandeln aber wie in allen Künsten: 20 Prozent Inspiration, 80 Prozent Transpiration. Die Meisterschaft jedoch bedarf der Übung. Zweifellos gibt es echte Talente – hochgradig kommunikativ, abgebrüht, mit strategischem Weitblick oder besonderer Menschenkenntnis gesegnet. Und selbstredend ersetzen ausgefeilte Methoden, millionenfach erprobte Tools und dicke Bücher niemals die praktische Erfahrung. Doch was erlebe ich in der Praxis? Fach- und Führungskräfte mit oft jahrelanger Verhandlungserfahrung haben fast alle mal vom »Harvard-Konzept«, von »BATNA« und »ZOPA«, von »SMARTen« Zielen oder vom »kompetitiven Verhandlungsstil« gehört. Frage ich jedoch nach, erweisen sich die mit diesen Begriffen verknüpften Kenntnisse häufig als recht dürftig. Jeder führt die Worthülle der »Win-win-Situation« im Munde. Frage ich nach, was das bedeuten soll, kommt selten mehr als Auskünfte der Art, dass es »irgendwie gerecht« zugehen solle, die »beiderseitigen Interessen gewahrt« werden – oder der Kuchen schlicht in der Mitte geteilt werden

müsse. Kurz gesagt: In der Realität wird beim Verhandeln viel improvisiert und wenig methodisch bewusst und strategisch gezielt geplant. Dieses Buch macht Sie deshalb nicht nur mit bewährten Werkzeugen und Verhandlungsmethoden vertraut. Es erweitert vor allem Ihr methodisches Spektrum. *Faktor V*, das heißt Verhandeln hoch fünf, Verhandeln mit 360-Grad-Perspektive. Das heißt: Ihre Arbeit beginnt lange vor dem ersten Termin. Und zwar mit einem professionellen, hier erstmals systematisch entwickelten Verhandlungsprofil. Und sie endet erst, wenn Ihre Verhandlungsergebnisse bis in die Schlussphase des betreffenden Projektes hinein abgesichert sind.

**2. Mangelnde Vorbereitung:** Kein Unterhändler wird bestreiten, dass gute Vorbereitung das Geheimnis des Verhandlungserfolges ist. Fragt man jedoch nach, wie sich das Verhältnis von Verhandlungszeit und Vorbereitungszeit in der eigenen Praxis gestaltet, und welche Schritte die eigenen Vorbereitungen konkret umfassen, beginnt man zu verstehen, warum die Ergebnisse selten optimal sind. Gerade von neuen Geschäfts- und Verhandlungspartnern kennt man da oft kaum mehr als ein paar Namen, ein paar betriebswirtschaftliche Basiskennzahlen und das, was Websites, Prospekte und Preislisten so hergeben. Die eigenen Ziele sind oft nicht mehr als ein Dutzend Spiegelstriche mit Positionen, Preisvorstellungen und Limits. »Strategie« heißt oft nicht mehr als »rausholen, was geht«. Taktik erschöpft sich in der Kenntnis einiger mehr oder minder feiner Verhandlungstricks aus der Ratgeberkiste, Nachbereitung darin, seine Auftragsbestätigung bei der Kundenbetreuung oder in der Buchhaltung abzuliefern. Dieses Buch lässt Sie am Verhandlungstisch selbstverständlich nicht allein. Aber zu drei Vierteln zeigt es Ihnen detailliert auf, was Sie wissen, verstehen und vorbereiten sollten, bevor Sie den Konferenzraum überhaupt betreten.

**3. Verengte Perspektive:** Dieser Mangel hängt eng mit dem vorhergehenden zusammen. Jeder Verhandlungsführer sieht die Spitze des Eisbergs – das, was während der Verhandlungen passiert. Ich nenne das die taktische Ebene. Schon die – im Prinzip seit langem bekannte – Ebene der im Hintergrund von Verhandlungen wirkenden Interessen wird häufig unzureichend ausgeleuchtet. Und wenn, dann werden immer noch – Harvard-Konzept hin oder her – Interessen mit Positionen, Ziele mit konkreten Forderungen verwechselt. Was schließlich fast nie ins Blickfeld gerät, ist das, was ich als *Umgebungs-*

*ebene* bezeichne: Welche Faktoren und Interessen beeinflussen Ihre Verhandlungen, ohne dass deren Verursacher beziehungsweise Sachwalter den Sitzungssaal ein einziges Mal betreten? Ohne dass sie auf das dortige Geschehen auch nur einen direkt nachvollziehbaren Einfluss nähmen? Mit dem *Faktor V* beziehen Sie *alle* Einflussfaktoren ein. Sie sehen nicht nur den ganzen Eisberg, sondern auch das Packeis drum herum. Das ist weit mehr als jene vier Fünftel, die eh schon unter Wasser liegen. Dieses Buch macht umfassend sichtbar, worauf es beim Verhandeln ankommt – und hilft Ihnen so, dass Ihr Verhandlungsdampfer im Polarmeer des globalen Business nicht manövrierunfähig wird.

**4. Unzureichende Erfolgsabschätzung:** Der schwerwiegendste Fehler bei Verhandlungen dürfte am Ende darin bestehen, dass sich Unterhändler kein wirklich klares Bild davon machen, welche Werte in Verhandlungen herausgeholt werden können – oder auf dem Spiel stehen. In Alltagssituationen haben wir alle zum wirklichen Verhandeln jenseits des schnellen Feilschens oft schlicht keine Lust. Oder es ist uns zu mühsam, zu dumm oder gar zu peinlich, die Bereitschaft der anderen Seite zum Entgegenkommen anzutesten. Im Rahmen einer internationalen Studie an renommierten Hochschulen haben wir mal einen einfachen Test gemacht: Leute gingen sonntags morgens in die Bäckerei und boten an, zehn Brötchen zu kaufen, wenn es ein elftes umsonst dazu gäbe. Außer in Fällen, in denen die Bäckerei voller Kunden war (und die Verkäuferin folglich einen Präzedenzfall geschaffen hätte), klappte das fast immer. Die »Verhandlungen« dauerten im Schnitt drei Sekunden. Wenn Sie Ihre gesamte Steuer- und Abgabenlast mit einrechnen, benötigen Sie für ein gutes 50-Cent-Brötchen einen Euro. Wenn Sie einen Euro Mehrwert in drei Sekunden verhandeln können, kommen Sie also auf einen Stundensatz von 1 200 Euro! In diesem Fall ist das natürlich ein theoretischer Wert – weil Sie halt nicht alle drei Sekunden ein Gratisbrötchen herausschlagen, sondern nur ein einziges. Wenn Sie einen Anzug (oder ein Kostüm) kaufen, werden Sie dem Händler wohl ohne flaes Gefühl einen Nachlass von, sagen wir, 25 Euro vorschlagen. Das macht »brutto« schon 50 Euro Verhandlungserfolg. Weil Sie Ihr Ansinnen etwas blumiger formulieren als beim Bäcker, dauert das zehn Sekunden. Ihr Verhandlungserfolg als Stundenlohn: 18 000 Euro! Aber selbst wenn Sie nur einmal pro Tag, gleich bei welcher Gelegenheit,

50 Euro heraushandeln, kommen Sie im Jahr auf 18750 Euro. Das ist bereits mehr, als eine in Vollzeit beschäftigte Kassiererin im Supermarkt im Schnitt brutto verdient. Nach zehn Jahren hätten Sie sogar den Gegenwert eines kleinen Appartements erlöst.

Fazit: Derart simple Rechnungen sollten jedem Unterhändler klar machen, *wie viel* Mist das Kleinvieh macht. Tatsächlich wird in der täglichen Praxis aber meist an etwas anderes gedacht: nämlich an all die Klein- und Kleinstbeträge hinter den Kommata. So frisst sich die trügerische Gewissheit ins Hirn, dass es sich eigentlich nicht lohne, als peinliche Krämerseele aufzutreten. Nach zwei eher theoretischen daher abschließend eine ganz reale Beispielrechnung, wie sie im wirtschaftlichen Verkehr täglich abertausend Mal aufgestellt werden müsste: Sie schließen einen Mietvertrag für eine Lagerhalle mit 10 000 Quadratmetern Grundfläche ab. Ob Sie dafür pro Quadratmeter 2,50 Euro oder 3 Euro bezahlen, mag auf dem Papier zunächst nach einer Diskussion aussehen, die sich nicht wirklich lohnt. Tatsächlich reden Sie aber über eine Mietdifferenz von 5 000 Euro pro Monat beziehungsweise 60 000 Euro pro Jahr!

Fehler Nummer eins: Sie verhandeln über den »kleinen« Preis für den Quadratmeter. Und den halten Sie für irrelevant. Fehler Nummer zwei: Sie vergessen, dass Sie die Halle nicht für ein Jahr mieten, sondern üblicherweise eher für fünf – macht 300 000 Euro Differenz. Fehler Nummer drei: Sie vergessen, dass der durchschnittliche gewerbliche Mietvertrag zweimal verlängert wird – und dass die Basis für Neuverhandlungen am Ende der Mietperiode immer die zuvor verhandelte Miete sein wird. Mit dem Ergebnis, dass Sie nach fünf Jahren bezüglich einer möglichen Mieterhöhung wie ein Kesselflicker feilschen können; die 300 000 Euro Differenz werden Sie für die jeweils nächsten fünf Jahre nicht einmal mit Gewaltandrohungen wegverhandeln können. Wer so rechnet, der wird auch wegen eines Cents Unterschied zum Krämer! Denn auf 15 Jahre gerechnet ist jeder Cent 9 000 Euro wert.

Nicht anders sollten auch Verkäufer rechnen. Diese sind ja von Haus aus dazu prädestiniert, Rabatte zu geben. Schließlich wollen sie vor allem den Verkauf fördern. Und verfallen dabei oft unbewusst der Ursünde des Kaufmanns, Umsatz mit Gewinn zu verwechseln. Wie schnell ist auf ein beliebiges Gut mit einem Netto-Verkaufspreis von 1100 Euro ein Rabatt von drei Prozent gegeben. Und wie schnell

vergisst man, dass für die Herstellung des Gutes und deren Finanzierung, für Transport, Lagerung, Vertrieb und weitere Strukturkosten 1 000 Euro aufgewendet werden mussten. Worüber der Verkäufer verhandelt, das ist die Gewinnspanne, nicht der Gesamtpreis des Gutes. De facto hat er also einen Rabatt von dreißig Prozent eingeräumt! Geht er, aus welchen Gründen auch immer, auf fünf oder sogar acht Prozent rauf, schrumpft er die Marge seines Unternehmens auf zwei Prozent. Und gibt er zehn Prozent, hat er das Produkt verschenkt.

Das ist denn auch der eigentliche rote Faden dieses Buches: wie Sie vor und während jeder Verhandlung stets den größten anzunehmenden Wert identifizieren. Wie Sie jede Information, selbst eine scheinbar entlegene oder abseitige, einsetzen können, um aus einer Verhandlung den größtmöglichen Nutzen und damit den größtmöglichen Mehrwert herauszuholen. Wie Sie den Kuchen für alle Beteiligten so groß wie möglich machen. Und sich am Ende das größte Stück abschneiden.

## **Was ist ein gutes Verhandlungsergebnis?**

Trotz gewisser Parallelen: Verwechseln Sie bitte »verhandeln« nicht mit »verkaufen«. Denn beim Verkaufen kommt es vor allem darauf an, zu einem Abschluss für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zu kommen. Nach dem Motto: Hauptsache, es bewegt sich etwas. Darum geben Verkäufer ja so gerne Rabatte. Bei einer Verhandlung kommt es auf ganz etwas anderes an: darauf, das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Der Spielraum beim Verhandeln ist also ungleich größer. Das bestmögliche Ergebnis kann zum einen durch die Vergrößerung des Kuchens erzielt werden, also durch die Schaffung eines Mehrwertes. Zum anderen geht es um die bestmögliche Verteilung des Kuchens zu Ihren Gunsten. Eine Verhandlung besteht im Grunde genommen nur aus diesen beiden Aufgaben. Und Sie können Ihren Gewinn ganz erheblich steigern, wenn Sie Ihre Vorbereitung auf diese beiden Punkte konzentrieren.

Ganz grundsätzlich gesprochen heißt Verhandeln, dass Personen oder Organisationen miteinander kommunizieren und zu einer Pro-

blemlösung gelangen. Der Erfolg einer Verhandlung definiert sich als Differenz zwischen der unverhandelten Lösung (die auch keine Lösung sein kann) und dem Verhandlungsergebnis. Dieses bemisst sich erstens nach der *Effektivität*, also der Qualität des Verhandlungsergebnisses. Zweitens nach der *Effizienz*, also der Höhe des Aufwands zur Erreichung des Verhandlungsergebnisses. Und drittens, was nicht zu unterschätzen ist: nach dem durch die Verhandlung geschaffenen Klima zwischen den Parteien.

Was genau ist nun ein gutes Verhandlungsergebnis? Auch dafür gibt es definierte Kriterien. Ein gutes Verhandlungsergebnis muss erstens *eindeutig* und *klar* sein. Bei der Auslegung eines guten Verhandlungsergebnisses gibt es keinerlei Unklarheiten oder Zweifel. Ein gutes Verhandlungsergebnis muss zweitens *realisierbar* sein und darf keine Notwendigkeit für weitere Verhandlungen schaffen. Drittens muss ein gutes Verhandlungsergebnis *zweckdienlich* sein und den tatsächlichen Möglichkeiten aller Beteiligten entsprechen. Wenn man den grundlegenden und inzwischen zum Allgemeingut gewordenen Prinzipien des berühmten Harvard-Konzepts folgt, dann sollte ein gutes Verhandlungsergebnis zudem fair sein, das heißt die Interessen beider Seiten vertretbar ausgleichen.

Eine offene und sachgerechte Verhandlung unterscheidet nicht zwischen »hartem« und »weichem« Verhandeln. Sie ist hart und weich zugleich. Damit ist kein Schlingerkurs gemeint, sondern eine konsequente Unterscheidung: Bleiben Sie immer hart in der Sache – und, soweit möglich, weich im persönlichen Umgang! Mit diesem Prinzip können Sie in dauerhaften Verhandlungsbeziehungen nicht nur optimale Resultate erzielen, sondern auch eine optimale Beziehung zum Verhandlungspartner aufrechterhalten.

Zum Verhalten in Verhandlungen findet sich in einem alten britischen Diplomaten-Handbuch die folgende Regel für das anständige Auftreten eines Unterhändlers:

»Es sollte nichts gesagt werden, was nicht wahr ist. Aber es ist unnötig und manchmal auch nicht wünschenswert, alles von Relevanz zu sagen, was wahr ist. Und die Fakten mögen auch in jeder wünschenswerten und angenehmen Weise aneinander gereiht werden. Die perfekte Antwort auf eine verfängliche Frage ist kurz, scheint die Frage vollständig zu beantworten (und kann damit in jeder Überprüfung mit einem Wort als wahr verifiziert werden), schafft keinen Rah-

men für eine daran anschließende verfängliche Frage, und präjudiziert tatsächlich nichts.«

Erfahrene und ausgebildete Verhandler entwickeln Techniken und Übungen für die Kommunikation am Verhandlungstisch. Eine dieser Techniken ist die Beantwortung einer Frage mit einer Gegenfrage, mittels derer die erste Frage entzaubert wird. Abgesehen von solchen Methoden: Seien Sie beim Verhandeln uneingeschränkt konstruktiv. Versuchen Sie, die folgende Haltung zu verinnerlichen, bevor Sie in eine Verhandlung gehen: Ich akzeptiere den Anderen als einen gleichwertigen Verhandlungspartner. Ich akzeptiere sein Recht auf eine unterschiedliche Haltung. Ich bin aufnahmefähig.

Einige Leser werden diese Haltung als zu weich empfinden. »Aber Verhandeln nach diesen Prinzipien ist ein Zeichen der Stärke«, schrieb nicht zufällig Roger Fisher, einer der Erfinder des Harvard-Konzepts. Es ist längst ein wichtiger Bestandteil der Verhandlungskunst – nur leider nicht hinreichend. Gleichwohl sollte jeder Unterhändler dessen Prinzipien kennen.

## **Die fünf Prinzipien guten Verhandeln**

**Erstes Prinzip:** Unterscheiden Sie konsequent zwischen dem Verhandlungsgegenstand einerseits und der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern andererseits. Denn die gewollte oder ungewollte Vermischung von Sachproblemen mit Beziehungsproblemen schadet der Verhandlung grundsätzlich. Sie lähmt den Fortschritt in der Sache, da eine störungsfreie Beziehung die fundamentale Voraussetzung für die effiziente Bearbeitung von Sachproblemen ist.

Aus dieser Erkenntnis leiten sich folgende Empfehlungen ab: Zu allererst sollten Sie vor und während jeder Verhandlung mögliche Beziehungsprobleme aufspüren, erkennen und vor den Sachproblemen – vor allem aber: von den Sachproblemen getrennt – behandeln. Bauen Sie eine Beziehung zum Verhandlungspartner auf, die auf wechselseitigem Vertrauen und wechselseitiger Akzeptanz beruht. Überprüfen Sie die Beziehung zum Verhandlungspartner und die funktionierende Kommunikation untereinander permanent.

**Zweites Prinzip:** Konzentrieren Sie sich auf die beiderseitigen Interessen, niemals auf Verhandlungspositionen! Interessen werden in

Verhandlungen oftmals durch Positionen, Forderungen, Limits oder »Knackpunkte« überdeckt und als solche auch vorgetragen. Das eigentliche Interesse verbirgt sich im Motiv und dem Beweggrund für die jeweilige Position. Positionen sind dagegen nichts anderes als ein Ausdruck der Befürchtung, mit einem schlechten Resultat aus der Verhandlung zu gehen. Sie werden zwar als Stärke vorgetragen, drücken aber tatsächlich eine Schwäche aus.

Daraus leiten sich die folgenden Empfehlungen ab: Analysieren Sie die eigenen Interessen und legen Sie diese offen dar, ohne eine Position einzunehmen. Analysieren Sie die Interessen der Gegenseite durch die Hinterfragung von deren Positionen. Und entwickeln Sie dann Alternativen, die den Interessen beider Parteien gerecht werden.

**Drittes Prinzip:** Entwickeln Sie vorab möglichst viele Optionen, ohne über deren Wert unmittelbar zu entscheiden. Eine Entscheidung zum Wert einzelner Optionen sollten Sie erst später in der Vorbereitung treffen. Sowohl in einer distributiven Verhandlung als auch in einer integrativen Verhandlung kommt es ganz entscheidend darauf an, mehrere Ergebnisalternativen zu haben. Eine überlegene Problemlösung findet sich nicht oder selten im ersten Anlauf, egal, ob sie nur den eigenen Interessen oder den Interessen aller beteiligten Parteien gerecht werden soll. Die nötige Kreativität im Entwickeln möglichst vieler Optionen wird häufig blockiert durch die Suche nach »der« Wahrheit und die Suche nach der einzigen, richtigen Lösung – die es so gut wie nie gibt. Behindernd wirken auch vorschnelle Urteile und die ganz falsche Vorstellung, dass in einer Verhandlung ausschließlich die Probleme des Anderen zu lösen seien, was dieser gefälligst selbst zu leisten habe. Zu guter Letzt behindert auch mangelnde Kreativität die Erweiterung der Verhandlungsoptionen.

Aus diesen Umständen leiten sich folgende Empfehlungen ab: Nehmen Sie sich genügend Zeit. Geben Sie sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden und suchen Sie intensiv nach weiteren Varianten, Modellen und Alternativen. Nehmen Sie sich noch mehr Zeit. Suchen Sie nach Optionen, die aus Ihrer Sicht den Interessen der Gegenpartei optimal entsprechen würden und suchen Sie auch hier intensiv nach weiteren Varianten, Modellen und Alternativen. Stimmen Sie einem Verhandlungsergebnis erst dann zu oder lehnen sie es erst dann ab, wenn es tatsächlich keine weiteren Lösungen mehr gibt.



**Viertes Prinzip:** Lösen Sie Interessenkonflikte durch die Hinzuziehung beiderseits akzeptierter allgemeiner Kriterien. In Verhandlungen bestehen immer gegenläufige und einander widersprechende Interessen der Verhandlungsparteien. Dieser Interessenkonflikt kann natürlich durch einen Sieg des Stärkeren mit dem Recht des Stärkeren beigelegt werden. In dieser Lösung lauert jedoch die Gefahr, dass der jetzt Unterlegene irgendwann einmal der Stärkere sein wird und sich dann konsequent für die erlittene Verhandlungsniederlage, beziehungsweise sein schlechtes Verhandlungsergebnis rächt. Dieser Falle kann man entgehen, indem man gleich zu Beginn beiderseits akzeptierte, allgemeine Kriterien für die Konfliktlösung definiert.

Daraus leiten sich die folgenden Empfehlungen ab: Definieren Sie vorab, mittels welcher Regeln, Normen, Werte, und vor allem Rechtsgrundsätze Sie sich einigen wollen. Definieren Sie in einer distributiven Verhandlung diese Regeln, indem Sie sich stark an Ihrem eigenen Interesse orientieren. Definieren Sie in einer integrativen Verhandlung diese Regeln in einvernehmlicher Übereinstimmung mit Ihrem Verhandlungspartner. »Objektivieren« Sie die Verhandlung durch die Anwendung der so definierten Normen. Wenn es zu Diskussionen oder gar Konflikten kommt, bringen Sie diese immer auf die Sachebene. »Hinzuziehung beiderseits akzeptierter allgemeiner Kriterien« heißt dann: Einigen Sie sich vor einer Entscheidung auf allseits anerkannte Fakten, Vergleichszahlen, Studien oder Expertenmeinungen.

**Fünftes Prinzip:** Wählen Sie im Ergebnis einer Verhandlung immer Ihre beste Alternative! Vergleichen Sie bei der Vorbereitung einer Verhandlung, aber auch im Verhandlungsgespräch selbst stets das von Ihnen angestrebte Verhandlungsergebnis und das mögliche Verhandlungsergebnis mit Ihren Alternativen. Diese Alternativen haben nichts mit den Interessen und Möglichkeiten der Gegenseite zu tun. Die Alternative gibt Ihnen in einer Verhandlung vielmehr die Freiheit, diese ab einem bestimmten Punkt jedem unzureichenden Verhandlungsergebnis vorzuziehen. Je stärker Ihre Alternativen sind, umso besser können Sie verhandeln.

Aus dieser Einsicht leiten sich die folgenden Empfehlungen ab: Suchen Sie sich möglichst starke Alternativen. Prüfen Sie unbedingt auch die Alternativen der Gegenseite. Stimmen Sie einem Verhandlungsergebnis nur dann zu, wenn es wirklich besser ist als Ihre Alternativen.

