

Verhandlungspower

für den Alltag und Beruf
mit Bewerbungs- und Karrierestrategien

Jochen Sommer
Jochen Maigatter

Wie Sie Ihre Forderungen leichter und eleganter durchsetzen.



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	7
SCHRIFTLICHE VORBEREITUNG.....	9
DER EINSATZ VON KÖRPERSPRACHE BEIM VERHANDELN.....	9
Die Begrüßung.....	10
Der Händedruck.....	10
Der dominante Händedruck.....	10
Die Dauer und die Festigkeit des Händedrucks.....	11
Der Abstand und die Stellung zum Gegenüber	11
Der Blickkontakt.....	12
Unsicherheitsgesten	12
Überlegenheitsgesten	12
MACHTFAKTOREN	13
Belohnungs- und Bestrafungsmacht	13
Titelmacht.....	13
Charismatische Macht.....	14
Macht durch Fachwissen.....	14
Macht durch Position	14
<i>BLEIBEN SIE EMOTIONAL UNABHÄNGIG</i>	15
Bleiben Sie bei der Sache.....	15
Seien Sie bereit jederzeit auszusteigen	15
ZUR KASSE BITTE.....	16
Preisnennung	16
Rechtfertigung pur?!	17
Für Dich ist es kostenlos!?!	17
Erlauben Sie dem anderen seine eigene Welt.....	18
Der Teufel ist man selbst.....	18
Gegentaktik	19
ERÖFFNUNGSTAKTIKEN.....	19
AKZEPTIEREN SIE NIEMALS DAS ERSTE ANGEBOT	19
Kaufen ohne Widerstand.....	19
Verkaufen ohne Widerstand.....	20
Zeigen Sie Widerstand	20

FREUEN SIE SICH NIEMALS ZU FRÜH	21
Zeigen Sie Kaufwiderstand	21
Der widerspenstige Verkäufer	22
Gegentaktik	22
AUTSCH! – DAS ZWEITE GESICHT	23
Da müssen Sie mir schon mehr bieten!.....	23
Gegentaktik.....	24
LASSEN SIE ALLE OPTIONEN OFFEN	24
VERLANGEN SIE IMMER MEHR, ALS SIE ERWARTEN.....	25
DAS PRINZIP DER HÖHEREN AUTORITÄT	26
Gruppen, Komitees, juristische Personen	27
Gegentaktiken.....	27
Zusammenfassung	28
GUTER MANN, BÖSER MANN	28
Variante eins: Wer hat Angst vorm schwarzen Mann?.....	29
Variante zwei: Regeln Sie das lieber doch mit mir!	31
Die Gegentaktiken	31
Böser Mann, böser Mann	31
Der rettende Vorgesetzte	31
SEI SCHLAU, BLEIB LIEBER DUMMI!	32
Das Selbstverständnis	32
Das Ziel	32
Der Gegner des Klugen.....	32
Die Fallstricke des klugen Egoisten.....	33
Bringen Sie solche Personen dazu schnelle Entscheidungen zu treffen.	33
Schließen Sie höhere Autoritäten aus	33
Schließen Sie Expertenmeinungen aus	33
Verhindern Sie die intensive Vorbereitung	33
Die Vorteile des „Dummen“	34
Nehmen Sie sich Zeit	34
Stellen Sie Fragen	34
Ziehen Sie Ratgeber hinzu.....	34
Nutzen Sie Ihre Notizen	34
Achten Sie auf Ihre Glaubwürdigkeit	34
KLEIN FÄNGT GROß	34
DAS CALLGIRLPRINZIP	36
GRUPPENDRUCK	36
Gegentaktik	36

DRUCK DURCH KOLLEGEN	37
Gegentaktik	37
SAG NIEMALS NIE	37
Was ist zu tun?.....	37
Keine Leistung ohne Gegenleistung	38
Leistung ohne Inhalt	38
BELIEBTE SPIELE VON EINKÄUFERN	38
Das 1-2-3-Spiel.....	38
Utopia.....	39
Plötzlicher Zeitdruck.....	39
POKERN	39
Gegentaktiken.....	40
ZUGESTÄNDNISSE BEI PREISVERHANDLUNGEN	41
Machen Sie einen Rückzieher	41
Gegentaktik	42
Zeitfluss.....	42
Zeitdruck	42
Das magische Dreieck.....	43
5 SCHRITTE ZUR LÖSUNG EINES PROBLEMS	43
Schritt 1: Lassen Sie sich das Problem beschreiben	44
Schritt 2: Lassen Sie den Gegenüber eine Zielvorstellung entwickeln.....	45
TAO – Tu als ob	45
Komplimente	45
Aussitzen	45
Problemkaskaden	45
Schritt 3: Entwickeln des Lösungsweges.....	46
Schritt 4: Klären der notwendigen Voraussetzungen.....	46
Schritt 5: Stellen sie die letzte Frage.....	46
Zusammenfassung	46
DAS ERGEBNIS ZÄHLT	47
Andere Ziele	47
Das Ziel Recht zu behalten.....	47
Das Ziel, dass alle glücklich sein müssen	48
Das Ziel, Handlungen zu verstehen	48
Zusammenfassung	49
STELLEN SIE DIE RICHTIGEN FRAGEN	49
Finden Sie heraus, was der andere wirklich möchte.....	49
Was ist Ihnen das Wichtigste an...?	49
TAO – Tu als ob	50
„Nehmen wir einmal an, es wäre alles so, wie sie es sich wünschen! Wie wäre das dann?“.....	50
Was muss passieren, damit ihr Wunsch erfüllt ist?	50

Zusammenfassung	51
LEGEN WIR DIESEN ASPEKT NOCH EINMAL BEISEITE	52
Ablenken	52
EINFÜHLUNGSVERMÖGEN	52
Die vier Wahrnehmungspositionen	52
Sie selbst.....	52
Der andere	53
Der Außenstehende	53
Der Berater	53
Schlussfolgerung.....	53
MACHEN SIE MAL PAUSE	53
PAL – PROBLEME ANDERER LEUTE	54
AKZEPTIEREN SIE NIEMALS DIE „GOLDENE MITTE“	55
Gegentaktik	55
DIE BOHRERTAKTIK	56
Anwendungsbeispiele	56
Unterzeichnen von Kaufverträgen	56
Einstellungsverträge für Arbeitnehmer	57
Die Taktik der kleinen Leute	57
Zusammenfassung	58
Die Gegentaktiken zur Bohrertaktik	58
„Sind Sie nicht ein wenig kleinlich?“	58
Die Ausschlussfrage.....	59
Beispiel Verkaufsgespräch	59
GRATULIEREN SIE DEM ANDEREN IMMER.....	59
DER GIERIGE KÄUFER	60
Gegentaktik	60
ROSINENPICKEN	61
Gegentaktiken.....	62
VORAUSGESETZTE HANDLUNGEN	63
Gegentaktik	63
VOLLENDETE TATSACHEN.....	64
FALSCHER INFORMATIONEN.....	64
Gegentaktiken.....	64

DIE KÖDERTECHNIK	65
DROHEN, FINTEN, ULTIMATUM	65
Gegentaktiken.....	66
META-MIRROR.....	67
5-Schritte-Technik	67
Die Ja-und-Übung.....	67
SEMINARINHALTE.....	69
Effektive Verhandlungsführung	69
Inhalte.....	69
Vorbereitung.....	69
Verhandlungstaktiken	69
Einflussnahme auf die Gegenseite.....	69
Gegentaktiken.....	69
Zielgruppe	70

Vorwort

Erfolgreiche Kommunikation im Privatleben und Beruf wird zunehmend als wichtigstes Instrument zur Lösung und Vermeidung von Problemen erkannt. Nahezu alle zwischenmenschlichen Probleme der Menschheit haben eine Gemeinsamkeit: Sie können durch eine Verhaltensänderung der Beteiligten gelöst werden.

Die „Verhandlung“ ist eine der interessantesten Formen menschlicher Kommunikation. Verhandlungen stellen die direkteste Form der Problembehandlung dar, da es hier um die Durchsetzung von Interessen geht.

Trotzdem gehen viele Menschen Verhandlungen aus dem Wege und vermeiden es, sich mit diesem Thema intensiv auseinander zu setzen. Viele Verkäufer, Unternehmer und Selbstständige besuchen Seminare über Motivation, Verkauf oder Körpersprache und erkennen dabei nicht, dass schon allein durch Verhandlungsgeschick es oft möglich ist, die eigenen Gewinnspannen von Geschäften deutlich zu steigern - ohne dabei auch nur 1 Prozent mehr zu verkaufen. Auf diese Weise steigt die persönliche Effektivität und - wenn man es richtig macht - die Zufriedenheit des Gesprächspartners.

Bedenken Sie, dass wir ständig verhandeln. Wir sind in der Lage unsere Ziele und Wünsche zu erreichen, wenn wir andere davon überzeugen können. Nur wer andere überzeugt, wird auf Dauer erfolgreich sein - und ein fairer Verhandlungsstil trägt hierzu wesentlich bei.

Dieses Buch beschäftigt sich mit den Schritten und Taktiken, die in Verhandlungen eingesetzt werden können. Dabei werden auch Methoden aufgeführt, die mitunter unfair erscheinen. Aber es ist sinnvoll, bestimmte Strategien zu durchschauen und deren Wirkungen zu erkennen, um nicht selbst zum Opfer zu werden.

Es ist wichtig, dass Ihnen bewusst ist, welche Techniken Sie einsetzen und welche Grundhaltung Sie mit in eine Verhandlung bringen. Nur dann sind Sie in der Lage zu entscheiden, bei welchen Personen Sie mit einer kooperativen oder aggressiven Strategie vorgehen.

Verhandlungen können Spaß machen und sind keine trockene Angelegenheit. Dazu finden Sie in diesem Buch viele Beispiele aus der Praxis.

Sollte Ihnen das Buch Appetit gemacht haben auf weitere Informationen, so schauen Sie ins Internet unter:

Frankfurt, den 24.08.2000

Jochen Sommer

Vorwort

Wir alle verhandeln ständig, sind also in Verhandlungen. Ob ich mit meiner Frau diskutiere, wer heute das Essen macht oder ob ich im Beruf einen Karriereschritt plane, in beiden Fällen muss ich verhandeln. Natürlich gibt es Unterschiede: Bei meiner Frau bin ich wohl nachgiebiger, in der Verhandlung mit meinem Arbeitgeber bleibe ich länger auf meiner Position und bin weniger kompromissbereit. In beiden Beispielen muss ein Ergebnis erzielt werden, von dem jede Seite Vorteile hat. Andernfalls endet ein „sich nicht einigen können“ in der Regel mit einem Konflikt. Ich bin meine Frau oder den Job los. Also- sowohl bei meiner Frau, als auch mit Kunden bzw. Arbeitgebern muss ich fair meine Interessen vertreten, um zu einer akzeptablen Lösung zu kommen. Um dies zu erreichen wollen wir Sie mit diesem Teil unterstützen.

Zum Umgang mit diesem Buch:

Allen Lesern dieses Manuskriptes empfehle ich, dass sie die vielen Tipps und Ratschläge erst einmal nur lesen und in Ruhe wirken lassen. Erwarten Sie nicht, dass durch einmaliges „nur“ Lesen jahrelange kommunikative Fehler beseitigt werden können. Vor ihnen liegt eine intensive Auseinandersetzung mit Ihrer Person und Ihren kommunikativen Möglichkeiten. Ich halte es für sinnvoll, dass Sie sich einen Zeitplan erstellen. Schritt für Schritt sollten Sie die einzelnen Teile einüben. Erlauben sie sich Fehler. Jahrelang eingeübtes Verhalten kann man nicht ablegen wie einen alten Hut. Ausdauer, Geduld und intensives Arbeiten an der eigenen Person ist die Chance, die Sie haben, um Ihre neue Verhandlungstechniken zu erwerben und zu beherrschen. Nutzen sie jede Möglichkeit, im Privat- oder Berufsleben, um sich mit den neuen Methoden vertraut zu machen.

Dieser Ratgeber richtet sich an jeden, der unter den verschärften Bedingungen des Marktes Verhandlungen führen muss und sich gegenüber seinen Mitbewerbern erfolgreich durchsetzen will. Er wendet sich an Vertriebsleute genauso wie an Einkäufer, Lehrer, Bewerber und Manager, somit an alle, die sich mit anderen Menschen ziel- und ergebnisorientiert auseinandersetzen.

Die Theorie wird durch unterhaltsame Anekdoten aus der Praxis anschaulicher gemacht. Zahlreiche Check-Listen, Profile und Pläne unterstützen Sie bei dem Ziel, Ihr Verhandlungsgeschick zu verbessern.

Viel Erfolg

Jochen Maigatter

Vorbereitung

Schriftliche Vorbereitung

Bei Verhandlungen ist häufig die Seite erfolgreicher, die die besseren Informationen über die andere Seite besitzt. Um diese Informationen auch gezielt anzuwenden, empfehle ich, sich vor wichtigen Verhandlungen schriftlich vorzubereiten. Die schriftliche Vorbereitung ist zwar in der Regel aufwendig, sie bewirkt jedoch ein konzentriertes Hinarbeiten auf die Verhandlung. Damit sind Sie in der Lage, eigene Argumente gezielt einzusetzen. Sie können wichtige Argumente bis zur Entscheidung zurückhalten und sich auf Einwände entsprechend vorbereiten. Gehen Sie als Team in eine Verhandlung, so erleichtert die schriftliche Vorbereitung das Abstimmen gemeinsamer Aussagen und Sie können Ihren gemeinsamen Standpunkt der Gegenseite besser darstellen.

Ebenso nützlich ist die schriftliche Nachbereitung. Finden mehrere Verhandlungen mit der gleichen Gegenseite statt, machen Sie sich Notizen über die Diskussion und werten sie diese aus. Manche Menschen neigen dazu, sich gleich während der Verhandlung Notizen zu machen. Zumeist ist das störend und manchen fällt es schwer, sich dann noch voll auf die Diskussion zu konzentrieren. Machen Sie sich nur Notizen über die Ergebnisse. Nach der Besprechung sollten Sie dann ein umfangreicheres Protokoll in jedem Fall schreiben. So sind Sie in der Lage die Formulierungen selbst zu wählen und können die für Sie wichtigen Punkte präzisieren. Entscheidungen, die Ihnen weniger am Herzen liegen, kann man auf diese Weise ein wenig unpräzise erscheinen lassen oder Interpretationsspielräume nutzen. Die meisten Menschen versäumen es aus den unterschiedlichsten Gründen, wichtige Besprechungsergebnisse oder Entscheidungen festzuhalten. Als Folge dieser Nachlässigkeit kann sich später keiner mehr an die exakte Aussage erinnern und die Umsetzung von Zielvorstellungen wird schwierig.

Unternehmen und Institutionen haben diesen wichtigen Faktor genau erkannt. Aus diesem Grunde zeichnen manche Unternehmen Telefongespräche mit ihren Kunden auf oder notieren Gerichtsschreiber jede Aussage bei Verhandlungen. Bedenken Sie den enormen Vorteil der Gegenseite, die in der Lage ist, Aussagen exakt wiederzugeben, an die Sie sich selbst nicht mehr richtig erinnern können. So kann es passieren, dass Sie selbst plötzlich nicht mehr wissen, was Sie ursprünglich gesagt haben und sich in widersprüchlichen Aussagen verstricken. Die Auswertung von Notizen bedeutet bei der schriftlichen Vorbereitung eine enorme Hilfe. Sehr hilfreich ist es, sich vor jeder Verhandlung schriftlich ein Verhandlungsziel festzulegen. Auf diese Weise sind Sie während der Verhandlung sehr sensibel für Hinweise, die die Durchsetzung ihres Planes gefährden. Sie wissen genau, wohin sie wollen und erhöhen damit ihre Chancen, ihre Vorstellung zu realisieren. Ich habe bei jeder Verhandlung einen Zettel bei mir, der meine genauen Ziele wiedergibt. Es ist ein wunderbares Gefühl, wenn ich nach der Verhandlung meine Notizen zur Hand nehme und zufrieden feststelle, dass alle wichtigen Ziele erfüllt wurden. Siehe auch Checkliste „Meine Vorbereitung“, am Ende des Buches.

Der Einsatz von Körpersprache beim Verhandeln

Wie bei jeder Form der direkten Kommunikation spielt auch beim Verhandeln die Körpersprache eine wichtige Rolle. Ein großer Teil der kommunikativen Informationen wird durch die Körpersprache vermittelt und daher ist es sinnvoll, wenn man die wichtigsten Regeln in diesem Zusammenhang kennt.

Der Einsatz von Körpersprache beim Verhandeln kann in die folgenden Bereiche unterteilt werden:

- die Begrüßung
- der Händedruck
- der Abstand und die Stellung zum Gegenüber
- der Blickkontakt
- Unsicherheitsgesten
- Überlegenheitsgesten

Die Begrüßung

Die Begrüßung und der erste Eindruck, den man bei seinem Gegenüber hinterlässt sind für den Fortgang der weiteren Beziehung von großer Bedeutung. Über die Bedeutung der Kleidung wurde bereits in einem früheren Kapitel gesprochen. In einer bekannten Studie der Cornell-Universität von Gilovich und Frank, wurde festgestellt, dass schwarz gekleideten Fußballspielern häufiger die Schuld für schwere Fouls gegeben wurde, als den andersfarbig gekleideten Spielern. Das bedeutet, schwarze Kleidung wird von Ihren Gesprächspartnern oft als Zeichen von Aggression oder dem Wunsch nach Dominanz interpretiert.

Versuchen Sie immer die ersten Sekunden einer Begegnung bewusst zu gestalten. Beachten Sie, dass ein erster schlechter Eindruck in Nachhinein nur sehr schwer zu korrigieren ist. Gehen Sie daher offen und mit freundlichem Gesichtsausdruck auf ihr Gegenüber zu. Lächeln Sie der Situation angemessen und nehmen Sie in jedem Fall die Hände aus den Taschen. Lernen sie ihren Namen laut und deutlich zu sagen, so dass sie in jedem Fall eine sichere und gelungene Vorstellung hinterlassen.

Um es nochmals zu verdeutlichen: Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Innerhalb der ersten vier Minuten bilden sich beide Seiten ein Bild vom anderen. Diese Zeit entscheidet über den Aufbau geschäftlicher, gesellschaftlicher oder freundschaftlicher Beziehungen. Sie können davon ausgehen, dass der andere eine negative Einstellung Ihnen gegenüber – wenn überhaupt – nur sehr langsam und zögerlich wieder abbauen kann. Eher wird er dazu neigen, neue Informationen über sie so interpretieren, dass seine eigene Wahrnehmung bestätigt wird.

Der Händedruck

Bereits am Händedruck ihres Gegenübers können sie viele Informationen über seine Person erhalten. Feuchte Hände werden als Zeichen der Unsicherheit angesehen. Sollten sie selbst unter feuchten Händen leiden, so wischen sie diese am besten vor einem Händedruck an ihrer Hose ab, damit ihr Gegenüber dies nicht bemerkt. Achten sie selbst bei anderen auf diese Geste, bevor sie ihnen die Hand schütteln.

Der dominante Händedruck

Auch die Art des Griffs beinhaltet viele wichtige Informationen. Menschen die versuchen in Verhandlungen die Oberhand zu erlangen, geben ihnen in den meisten Fällen auch auf diese Weise die Hand. Bei dem dominanten Händedruck dreht Ihr Gegenüber seine Hand so dass seine Handfläche nach unten zeigt. Personen, die so vorgehen sind oft Führungspersonen mit einem stark ausgeprägten Selbstbewusstsein. Wenn Ihnen ein solcher Händedruck angeboten wird, liegt ihre Hand unten und es würde ihnen symbolisch gesehen leichter fallen, sich vor Ihren gegenüber zu verneigen.

Möchten sie diesen Händedruck einsetzen und ihr Gegenüber auch, so liegt hier eine Pattsituation vor. Da es nicht möglich ist sich so die Hände zu schütteln, ohne das einer von beiden seine Handfläche nach oben dreht, empfehle ich die folgende Variante. Drehen sie ihre Handfläche nach oben und treten sie im selben Moment ganz nah an die rechte Seite ihres Gegenübers. Dringen sie also in seinen Intimbereich (ca. 30 bis 50 cm Augenabstand) ein und schüt-

teln sie ihm mit einem leichten Lächeln und festem Händedruck die Hand. Auf diese Weise zeigen sie deutlich, dass sie sich nicht unterdrücken lassen und die Herausforderungen freundlich aber bestimmt annehmen werden.

Eine gefährliche Variante besteht darin, blitzschnell das Handgelenk ihres Gegenübers von oben zu ergreifen und auf diese Weise in jedem Fall die Oberhand zu behalten. Es ist aber zu beachten, dass diese Geste unter Umständen schon als feindselig angesehen werden kann.

Die Dauer und die Festigkeit des Händedrucks

Je fester jemand eine Hand drückt, desto stärker wird im allgemeinen von der Gegenseite sein Wunsch nach Dominanz empfunden. Beachten sie dies von Fall zu Fall. Es gibt sicherlich keinen Druck, der in jeder Situation als richtig angesehen werden kann. Bewerben sie sich beispielsweise um eine Führungsposition oder verhandeln sie um einen hohen Geldbetrag, so ist ein fester Händedruck ein sicheres Zeichen für die andere Seite, dass sie bereit sind sich im Ernstfall durchzusetzen.

Möchten sie besonders kooperativ wirken, so passen sie ihren Händedruck am besten dem ihres Gegenübers an. Wollen sie signalisieren, dass sie bereits sind im Notfall nachzugeben, so schwächen sie ihren Händedruck ein wenig ab.

Neben dem Druck spielt die Dauer des Händedrucks eine wichtige Rolle. Je kürzer der Händedruck, desto weniger interessiert werden sie auf die Gegenseite wirken. Halten sie den Händedruck etwas länger, werden sie interessierter wirken und eher Kooperation von der Gegenseite erwarten können. Halten sie die Hand jedoch zu lange fest, wird dies oft als Dominanzwunsch verstanden, der dem anderen das Gefühl vermitteln kann von ihnen vereinnahmt oder gar gefangen zu werden.

Wenn sie unsicher sind oder den anderen nicht gut genug kennen, vermeiden sie auf jeden Fall Variationen des Händedrucks, wie zum Beispiel das Umfassen seiner Hand oder des Unterarms mit beiden Händen. Solche Gesten werden oft als Ausdruck von Freundschaft oder dem Wunsch nach Nähe verstanden. In manchen Situationen kann dies nicht angemessen sein.

Der Abstand und die Stellung zum Gegenüber

Je nachdem wie sie sich zu ihrem Gegenüber aufstellen, werden unterschiedliche Eindrücke vermittelt. Dabei gilt grundsätzlich, je näher man sich kommt, um so stärker dringen sie in den Intimbereich des anderen ein. Das kann aufdringlich wirken und bei Unbekannten ein negatives Gefühl erzeugen. Sinnvollerweise stellt man sich bei Gesprächen so auf, dass man den anderen mit ausgestreckter Hand gerade noch erreichen kann. (ca. 1m Radius um die Person) . Ihr Arm ist zu kurz, um den anderen zu berühren ohne einen Schritt auf ihn zugehen zu müssen. Andererseits stehen sie so nahe, das ein Gespräch problemlos möglich ist.

Je nach Wohnort ihres Gegenübers kann der persönliche Intimbereich variieren. Kommt der Betreffende aus einer Großstadt, so wird er in der Regel engen Kontakt zu anderen Menschen gewohnt sein und weniger empfindlich reagieren. Kommt er aus ländlichen Umgebungen, braucht er häufiger größere Abstände, um sich wohl zu fühlen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Stellung zu ihrem Gegenüber. Dabei ist folgende Grundregel nützlich. Männer unterhalten sich gerne, indem sie sich seitlich versetzt aufstellen, so dass sie im neunzig Grad Winkel zueinander stehen. Diese Stellung drückt Respekt und Nähe aus. Bei einer Frau hingegen, kann eine solche Haltung als Wunsch nach größerer Nähe aufgefasst werden. Es ist sinnvoll sich bei Frauen in Gesprächen frontal gegenüber zu stellen oder zu setzen. Damit signalisieren sie, dass sie keine ungewünschte Annäherung versuchen werden und geben ihrer Gesprächspartnerin ein hohes Sicherheitsgefühl.

Respektieren Sie die Intimzone ihres Gegenübers, es sei denn sie wollen ein Kräftemessen herbeiführen und Ihren Gegenüber provozieren. Bleiben sie nicht stehen, wenn ihr Gegenüber sitzt, es sei denn sie wollen ihn bewusst beherrschen und durch ihre Größe Macht ausdrücken. Wenn sie eingeladen werden und ihnen ein Platz angeboten wird, vermeiden sie Stühle mit tiefen Sitzflächen und hohen Lehnen. In solchen Stühlen sind sie in ihren Bewegungen zu stark eingeschränkt. Bietet man ihnen dann noch einen Kaffee an und sie haben keinen Tisch, um diesen abzustellen, so können sie diesen nur auf ihrem Knie platzieren. In diesem Fall haben sie nur noch die linke Hand, um ihre Gesten zu unterstreichen. Es ist sehr schwer in einer solchen Haltung die Situation unter Einsatz Ihrer Körpersprache zu gestalten.

Der Blickkontakt

Der Blickkontakt wird in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen als Zeichen des Vertrauens und der persönlichen Sicherheit angesehen. Vermitteln Sie dies indem Sie Ihren Gegenüber direkt in die Augen sehen. Unterstreichen Sie Ihre Kooperationsbereitschaft mit anheben einer Augenbraue.

Möchten sie den Eindruck erwecken, dass sie das Gesagte nicht besonders interessiert, können sie den Augenkontakt auch zur Seite unterbrechen. Wenn sie den Gegenüber verunsichern möchten, so unterbrechen sie den Blickkontakt, indem sie nach oben schauen. Bei Gesprächen hält in der Regel der Zuhörende den Blickkontakt länger aufrecht, als derjenige der spricht. Kommt es bei einem Gespräch zu einem Kräftemessen, so sollten sie lernen den Blickkontakt länger aufrecht halten zu können als ihr Gegenüber. So zeigen sie, dass sie bei einer Auseinandersetzung nicht nachgeben werden.

Unsicherheitsgesten

Wenn sie herausfinden möchten, ob ihr Gegenüber unsicher ist, so sollten sie sich weniger auf sein Gesicht, als auf die restlichen Gesten achten. Versuchen sie kleine Spannungen der Hände oder Füße zu bemerken. Wenn Menschen lügen, verraten sie sich häufig dadurch, dass sie sich kaum noch bewegen und sich häufiger selbst berühren.

Wenn sie herausfinden wollen, ob eine Freundschaft ernst gemeint ist, versuchen sie das Lächeln des anderen zu ergründen. Ein falsches Lächeln erkennt man daran, dass die Augen nicht mitlachen. Wenn ein Lachen ehrlich gemeint ist, so zeigen sich kleine Lachfalten um die Augen.

Achten Sie auf kleinste Bewegungen Ihres Gegenübers. Verknotete Hände oder ein ständiges Bewegen der Füße zeigt häufig die innere Unruhe ihres Gegenübers.

Überlegenheitsgesten

Die Möglichkeit Macht und Überlegenheit zu demonstrieren, hängt zum einen Teil von der richtigen Körpersprache ab zum anderen ist es wichtig auch die Zeit und den Raum des anderen kontrollieren zu können. Lassen sie ihr Gegenüber warten, wenn sie ein Gefühl der Unsicherheit erzeugen wollen und zeigen sie, dass sie beliebig über die Zeit des anderen verfügen können.

Wenn es möglich ist, verhandeln sie in ihrem eigenen Büro und benutzen sie eine Sitzordnung, die ihre vorherrschende Stellung unterstreicht. Einen großen Einfluss hat die Stellung ihrer Möbel. Hochgestellte Personen sitzen oft mit Blickrichtung auf die Tür, um den Raum kontrollieren zu können. Auch die Blickmöglichkeit aus dem Fenster zeigt meisten an, dass es sich um eine Führungspersönlichkeit handelt. Dabei sollten sie jedoch unbedingt darauf achten, dass sie bei einem Gespräch nicht durch das Sonnenlicht geblendet werden können.

Wenn sie eingeladen sind, gehen sie bewusst langsam, um Sicherheit auszustrahlen. Benehmen sie sich am besten so, als ob der Raum ihnen gehören würde und schauen sie sich nur langsam um. Versuchen sie niemals gehetzt zu wirken.

Setzen sie verlängerten Blickkontakt und den dominanten Händedruck ein, um den anderen zu verunsichern. Lässt man sie zu lange warten, versuchen sie den Spies umzudrehen. Fünfzehn Minuten sind der Rahmen, nach dem man sich wieder zurückziehen kann, wenn man einen Termin hatte. In diesem Fall können sie das Gespräch einfach verschieben und freundlich darauf hinweisen, dass sie gerne bereit sind ihren Partner bei sich zu empfangen, wenn ihm ein anderer Zeitraum lieber ist.

Die in diesem Kapitel aufgeführten Hinweise sind ein Ausschnitt aus dem Bereich der Möglichkeiten des wirksamen Einsatzes und der Deutung von Körpersprache. Wenn sie weitere Informationen hierzu benötigen, so sollten sie sich entsprechender weiterführenden Literatur zuwenden oder ein Seminar bei den Autoren besuchen.

Machtfaktoren

Bei Verhandlungen ist es nahezu lebenswichtig, die Faktoren der Macht zu kennen und ihren Einfluss auf sich selbst oder die Gegenseite zu kennen. Macht kann auf unterschiedliche Arten ausgewirkt werden, jedoch finden sich immer wieder die folgenden Faktoren, wenn es darum geht den Einfluss von Macht herauszufinden.

Belohnungs- und Bestrafungsmacht

Mit dieser Macht, ist die Möglichkeit gemeint andere für gewünschtes Verhalten zu belohnen und für unerwünschtes Verhalten zu bestrafen.

Wer sich über einen eigenen Hund erfreuen kann, kennt die Anwendung dieser Macht besonders gut. Sobald das Tier etwas erfreuliches, wünschenswertes durchgeführt hat, kann es durch eine freundliche Geste oder ein „Leckerli“ belohnt werden, dadurch wird durch häufige Wiederholung das gewünschte Verhalten verstärkt.

Damit ist die Anwendung von Belohnungsmacht für jedermann wirksam einsetzbar. Beachten sie dabei, dass eine Belohnung um so stärker wirkt, je schneller sie nach dem gewünschten Verhalten eingesetzt wird. Vorgesetzte sollten also ihren Mitarbeitern die Aussicht auf eine Gehaltserhöhung oder kleine Incentives direkt gewähren, wenn sie eine erwünschte Verhaltensweise zeigen. In einer Verhandlung loben sie ihr Gegenüber sofort, wenn dieser ihnen entgegenkommt und geben sie ihm eine Belohnung, wenn ihnen dieses möglich ist.

Im direkten Gegensatz zur Belohnungsmacht steht die Macht der Bestrafung. Hiermit werden unerwünschte Verhaltensweisen vergolten. Beachten sie beim Einsatz von Bestrafungen, dass diese in der Regel weniger wirksam als Belohnungen sind und schnell dazu reizen, massiven Widerstand zu leisten. Regime, die auf der Angst vor Bestrafung basieren werden oft Opfer ihrer Untertanen, weil diese sich irgendwann gegen ihre Peiniger wenden.

Titelmacht

Die Macht des Titels basiert am stärksten auf dem Glauben der Menschen. Personen, die über einen klangvollen Titel wie Professor, Doktor oder Vorsitzender des Vorstandes verfügen, werden mit mehr Respekt und Hochachtung behandelt. Manche Menschen neigen hierbei zu geradezu unterwürfigen Haltungen und es gibt Personen, die es niemals wagen würden am Wort eines Professors zu zweifeln.

Verfügt die Gegenseite selbst über hohe Titel, so kann es vorkommen, dass sie selbst von dieser nicht ausreichend anerkannt werden und diese vielleicht sogar verlangt mit einer Person zu sprechen, die über einen gleichen Titel verfügt. Nicht selten kommt es vor, dass ein Geschäftsführer verlangt ebenfalls mit dem Geschäftsführer zu sprechen und den normalen Verkäufer als Gesprächspartner ablehnt.

Akademische Titel helfen auch ihre Macht durch Fachwissen zu unterstreichen. Beachten sie bei ihrem Gegenüber auch die Form der Anrede. In Deutschland gehört der Dr. zum Namen, der Professor jedoch nicht. Sprechen sie daher Personen mit Dokortitel mit Herr oder Frau

Dr. an, es sei denn die Person legt auf diese Anrede keinen besonderen Wert. Lassen sie die Anrede Dr. weg, so reagieren manche Doktoren empört, da sie auf den Titel großen Wert legen und das bewusste Weglassen ihrerseits auf mangelnden Respekt hindeutet.

Wenn sie selbst die Möglichkeit haben einen Titel zu tragen, so lassen sie diesen auf jeden Fall auf ihrer Visitenkarte eintragen. Ansonsten nehmen sie sich selbst die Möglichkeit auf andere durch die Macht ihres Titels Einfluss zu nehmen.

Charismatische Macht

Charismatische Macht ist von allen Formen der Macht am schwersten zu fassen und noch schwieriger zu erlernen. Sie tritt vor allem bei Personen auf, die über eine hohe Kompetenz und Anerkennung auf ihrem Fachgebiet besitzen. Viele Künstler oder erfolgreiche Redner verfügen über dieses Charisma und haben von daher eine geradezu magische Wirkung auf andere Personen.

Beachten sie bei der charismatischen Macht, dass diese zum größten Teil durch die Wahrnehmung der Einzelperson entsteht. Wenn sie eine Person nicht als charismatisch empfinden, weil es sich vielleicht um einen extravaganten Haarkünstler aus der Großstadt handelt, so kann dessen Wirkung auf manche Frau geradezu umwerfen sein. Vielleicht wirkt auch der Charme eines Jean Connery oder eines Richard Gere nicht besonders erotisierend auf sie. Treten aber beide zusammen im Film „Der erste Ritter“ auf, so ist manche Frau rettungslos verloren.

Macht durch Fachwissen

In der EDV sind Fachleute besonders gefragt und haben daher bei wichtigen Diskussionen – auch auf Ebene der Geschäftsleitung – einen starken Einfluss. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Geschäftsebene häufig extrem von ihrer EDV-Abteilung abhängig ist und daher das fachliche Know-How der Mitarbeiter besonders wertvoll ist. Aus diesem Grunde haben Fachleute neben ihrer Kompetenz oft einen entscheidenden Machtvorteil.

Für viele Menschen wirkt überlegenes Fachwissen gerade deshalb, weil diese nichts oder wenig von dem Gebiet verstehen. Manche Verkäufer nutzen dies aus, indem sie Kunden zu Kaufentscheidungen bewegen, die diese nur deshalb treffen, weil sie dem Wissen des Verkäufers blind vertrauen.

Eine ähnliche Situation liegt vor, wenn man es mit Rechtsanwälten zu tun hat. Oft wird die Aussage eines Rechtsanwaltes in Diskussionen als absolut akzeptiert. Die Wahrheit ist jedoch, dass jede Aussage auch vor einem Gericht bestehen müsste und kein Rechtsanwalt ohne weiteres bereit wäre für seine Aussage eine Garantie zu geben. Denken sie daran, wenn sie das nächste Mal unwissend einem Fachmann gegenüberstehen.

Macht durch Position

Als Besitzer bestimmter Positionen kann man sich in manchen Unternehmen alles erlauben. Sind sie als Pförtner in einem großen Unternehmen tätig, so sind die Besucher ihrem guten Willen unterworfen. Auch manche Sekretärin eines Vorstandes entscheidet in Wirklichkeit über Einstellungen und Entlassungen. Je nach Position bestimmen sie, wer wann vorgelassen wird und wer innerhalb ihres Unternehmens weiterkommt.

Die Position einer Person gibt ihr legitime Macht und Entscheidungsbefugnis. Sind sie vielleicht Politiker? Dann haben sie durch ihre Position die Möglichkeit Entscheidungen zu treffen oder wenigstens zu beeinflussen, die in manchen Fällen Millionen von Menschen beeinflussen.

Die Macht der Position gibt ihnen legale Macht und je höher ihre Position ist, desto größer ist die mögliche Macht, die sie erhalten.

Beachten sie jedoch, dass nicht alleine die Position über den Einfluss entscheidet. In bestimmten Unternehmen gibt es durchaus gewaltige Unterschiede, zwischen Inhabern bestimmter

Positionen. Der eine ist vielleicht nur auf eine Position versetzt worden, um keinen Schaden mehr anrichten zu können. Es gibt in manchen Unternehmen ganze Abteilungen, die nur aus hochgestellten Angestellten bestehen, die keine wirklichen Funktionen erfüllen. Der Grund ist, dass man hier die Mitarbeiter hinaufbefördert, die man an anderen Stellen nicht mehr gebrauchen kann. Um solche Stelleninhaber zu erkennen, hilft oft nur eine gute Kenntnis der internen Strukturen eines Unternehmens.

Bleiben Sie emotional unabhängig

Ein unangenehmer emotionaler Effekt stellt sich häufig ein, wenn man sich intensiv mit einer Sache beschäftigt. Man baut eine emotionale Abhängigkeit zum Ergebnis auf.

Als Schüler zählte ich nicht unbedingt zu den Besten, sondern hielt mich eher im guten Mittelfeld auf. Was jedoch die Effizienz meines Arbeitseinsatzes anging, befand ich mich auf jeden Fall in der Spitzengruppe meines Jahrgangs. Ich war weder besonders fleißig, was Hausaufgaben anging, noch bereitete ich mich intensiv auf Klassenarbeiten vor. Irgendwann hatte ich nämlich festgestellt, dass die innere Haltung wesentlich mehr zum Ergebnis beitrug, als das ich meine eigen Faulheit überwinden musste. Gab es beispielsweise einmal eine Klassenarbeit, bei der es besonders wichtig war ein positives Ergebnis zu erzielen, so war ich bereits im Vorfeld sehr angespannt. Je mehr ich mich auf die Arbeit vorbereitete, desto wichtiger wurde mir die Sache – und um so vernichtender empfand ich die Möglichkeit eines Fehlschlages. Das Ergebnis war dann in der Regel weniger überzeugend, da ich zu nervös und unsicher beim Schreiben der Klassenarbeit war. Das Gegenteil war oft der Fall, wenn mir der Ausgang der Arbeit weniger wichtig war. Je weniger mich eine Sache emotional verunsichern konnte, desto besser waren meine Ergebnisse.

Wenn Sie in Verhandlungen eine emotionale Beziehung zum Ausgang der Verhandlung aufbauen, laufen sie Gefahr die Verhandlungen zu verlieren. Sie werden schneller nervös und durch die Angst zu verlieren auch noch verletzlich. Dieser zusätzliche innere Kampf mit sich selbst kann Ihnen wichtige Kräfte rauben.

Bleiben Sie bei der Sache

Es lohnt sich also, emotional unabhängig und dadurch beim Verhandlungsgegenstand zu bleiben. Lassen Sie sich nicht von der Gegenseite einschüchtern. Versuchen Sie bei verbalen Angriffen die Wogen zu glätten. Oft ist Ihr Opponent nicht wirklich böse auf Sie, sondern auf Ihr Unternehmen oder die Situation an sich. Deshalb sollten Sie Angriffe auch nicht persönlich nehmen. Trennen Sie Beziehung und Inhalt einer Verhandlung voneinander.

Seien Sie bereit jederzeit auszusteigen

Wenn Sie einmal den Punkt überschritten haben, an dem Sie zu sich selbst sagen :„Jetzt werde ich auf keinen Fall mehr aussteigen!“, haben Sie möglicherweise den Rest der Verhandlungen schon verloren. Wenn Sie zum Beispiel ein Haus kaufen möchten und sich in das Objekt verlieben, sind Sie plötzlich bereit Dinge zu akzeptieren, die Sie bei objektiver Betrachtung niemals tolerieren würden. Sie sind bereit persönliche Nachteile zu akzeptieren, nur um in jedem Fall ein Geschäft abzuschließen. Auf diese Weise können Sie keine Verhandlungen gewinnen. Seien Sie sicher, dass Ihr Gegenüber ein solches Verhalten in jedem Fall bemerkt und zu seinem Vorteil nutzt.

Lernen Sie deshalb, jederzeit aus einer Verhandlung auszusteigen und gehen Sie niemals sofort auf ein Angebot an. Wenn ein Kunde Ihre Leistung erfragt, zeigen Sie Bereitschaft, jedoch keine sklavische Unterwürfigkeit. Signalisieren Sie, dass Sie möglicherweise Zeit für ihn haben und bereit wären die Leistung zu erbringen.

Ihre Grundhaltung ist in einer Verhandlung wichtig. Kommen Sie zu der festen Überzeugung, dass es nichts gibt, was Sie am Weitermachen hindert. Es gibt weder ein Geschäft noch einen Kunden oder Mitarbeiter, ohne den Sie nicht weiterexistieren können. Sagen Sie sich, dass Sie in der Lage sind, für jedes Problem eine Lösung zu finden. Unter Druck setzen lassen Sie sich nicht. Somit sind Sie immer bereit auszusteigen, wenn die geforderten Bedingungen für Sie nicht akzeptabel sind. Wenn nötig, geben Sie der Gegenseite zu verstehen, dass Sie bereit sind auszusteigen, doch versuchen Sie immer die Verhandlungen zu einem Ergebnis zu führen ohne tatsächlich gehen zu müssen.

Die folgende Geschichte zeigt, wie stark die Wirkung auf das Gegenüber ist, wenn man den Eindruck erweckt, dass man bereit ist ein Gespräch abzubrechen:

Ein Unternehmer hatte vor einiger Zeit die Absicht einen Teil seines Unternehmens zu verkaufen. Dabei wurde er von einer Maklerin besucht, die auf solche Verkäufe spezialisiert war. Im Gespräch wies die Dame immer wieder darauf hin, dass sie nur interessiert sei mit Kunden zusammenzuarbeiten, die an einem ernsthaften Verkauf ihrer Firmenanteile interessiert seien. Nach ihrer Aussage müsste sie sich erst davon überzeugen, ob die Verkaufsabsicht tatsächlich ernst gemeint sei, bevor sie den Auftrag akzeptiere.

Nach der Bewertung des Unternehmens und der Festlegung des Kaufpreises zögerte mein Bekannter kurz, da er über den Kaufpreis ein wenig erstaunt war. Auf dieses Erstaunen hin zog die Dame ihr Angebot sofort zurück. „Ich habe den Eindruck dass Sie zögern. Wie ich Ihnen jedoch gesagt habe, bin ich nur bereit Ihr Angebot aufzunehmen, wenn Sie tatsächlich verkaufen möchten. Da Sie aber zögern, scheinen Sie es offensichtlich doch nicht so ernst zu meinen. Ich glaube, es ist besser, wenn wir die Sache sein lassen.“

Die damit erzielte Wirkung war erstaunlich. Sofort begann der Unternehmer die MAKLERIN zu beschwichtigen. „Hören Sie. Ich habe nur einen kurzen Moment überlegt, da ich heute zum ersten Mal eine genaue Vorstellung über den erzielbaren Preis erhalte. Natürlich möchte ich gerne verkaufen, aber ich brauche ein wenig Zeit, um zu überlegen, ob der Preis akzeptabel ist.“ Die MAKLERIN reagierte selbstverständlich wieder zurückhaltend. „Wenn Sie tatsächlich interessiert wären, dass ich Ihr Angebot meinen Kunden vorstelle, dann hätten Sie doch bereits eine genaue Vorstellung entwickelt und würden nun nicht zögern.“ Darauf entgegnete der Unternehmer, dass er fest entschlossen sei den Anteil zu verkaufen und der Preis dann wohl angemessen sei. Die Wirkung dieser Taktik erstaunte mich. Schließlich sollte die MAKLERIN damit beauftragt werden, die Interessen des Käufers zu vertreten. Stattdessen erzeugte sie Druck, indem sie damit drohte „ihren Kunden“ das Angebot nicht weiterzuleiten. Damit leitete sie das Interesse des Unternehmers, einen hohen Kaufpreis zu erzielen, in eine andere Richtung. Er versuchte nun zu vermeiden, dass sein Angebot gänzlich abgelehnt wurde. Natürlich hätte er jederzeit einen anderen Makler beauftragen können, doch war es ihm in dieser Situation sehr unangenehm eine Schwäche zu zeigen und so ließ er sich zu einer schnellen Entscheidung bewegen, ohne noch einmal darüber nachzudenken.

Zur Kasse bitte

Viele Menschen haben Probleme damit, von anderen Geld für erbrachte Leistungen zu verlangen. Es gibt Verkäufer, die kaum etwas mehr fürchten als die Verhandlungen über Konditionen und Preise. Dabei handelt es sich bei dieser Angst um eine emotionale Reaktion, die auf den ersten Blick nicht zu verstehen ist.

Preisnennung

Zu den wichtigsten Eigenschaften eines Verhandlungsführers gehört es, beim Nennen des Preises überzeugend aufzutreten und sich dabei wohl zu fühlen. Und was werden nicht alles für Tricks empfohlen, wie sich der Verhandlungsführer alleine beim Nennen des Preises ver-

halten kann. Manche Berater empfehlen vor dem Aussprechen des Preises tief Luft zu holen. Dann wird der Preis genannt und im Plauderton weitererzählt. Am besten wird gleich erwähnt, was der Kunde für diesen Preis noch alles erhält: „Das kostet 1000 DM, dafür erhalten Sie das Produkt innerhalb von 2 Tagen per Express frei Haus.“

Als Nachteil wird in Kauf genommen, dass der Kunde keine Möglichkeit hat den Preis gebührend zu würdigen. Stellen Sie sich einmal vor, Sie wären bei einem Rechtsanwalt und erhalten nach der Honorarfrage folgende Antwort „Ich berechne 450 DM pro Stunde und Sie bekommen auch noch eine wertvolle Kette für Ihre Frau und eine Spielzeugkiste für Ihre Kinder!“ Würden Sie jemandem vertrauen, der seine Preise so rechtfertigen muss?

Rechtfertigung pur?!

Manche Kunden lieben es Verkäufer zum Schwitzen zu bringen. Sie lassen sie zunächst die Präsentation zu Ende bringen und sagen dann: „Ja, das ist ja alles gut und schön. Aber mit Ihren Preisen liegen Sie eindeutig zu hoch!“ Der arme Verkäufer bricht nun innerlich in Panik aus, da er jetzt alles für verloren hält, wenn er nicht nachgibt. Der Kunde lehnt sich derweil bequem zurück und genießt die spürbar aufsteigende Panik beim Verkäufer. Manche Kunden lieben diese Situation geradezu. Sie versuchen sogar auf diese Art den günstigsten Anbieter zu manipulieren. Sie wollen eine weitere Preisreduzierung erreichen. Auch für diese Situation gibt es zahlreiche Tipps, die immer wieder in Verkaufstrainings gelehrt werden. Stellen Sie Gegenfragen. „Warum sind wir zu teuer?“ oder „Im Verhältnis zu was sind wir zu teuer?“. Gehen Sie davon aus, dass der Kunde sicherlich vorbereitet ist und immer eine Antwort parat hat. Ich habe bisher von keinem Verkaufstrainer gehört, der erwartet hat, dass der Kunde antwortet: „Da fällt mir nichts ein. Sie haben Recht, wir zahlen den Preis. Entschuldigen Sie bitte, dass wir versucht haben zu handeln!“ Stattdessen wird immer eine Verhandlung entstehen, in der Sie Ihre Preise immer weiter rechtfertigen müssen und Ihre eigenen Zweifel dabei größer werden. Der erste Lernschritt ist: Lernen Sie, selbst von Ihren Preisen überzeugt zu sein. Denn ansonsten können Sie auch nicht erwarten andere davon zu überzeugen.

Für Dich ist es kostenlos!?

Wie oft haben Sie für andere schon kostenlose Dienstleistungen erbracht und natürlich auf die Frage nach der Vergütung geantwortet „Von meinen Kunden nehme ich 200 DM, aber für Dich ist es kostenlos!“

Eine für mich lehrreiche Situation hatte ich vor einiger Zeit, als mich ein ehemaliger Freund, von dem ich jahrelang nichts gehört hatte, anrief, weil er Probleme mit seiner geschäftlichen EDV-Anlage hatte.

Ich fuhr auf dem Nachhauseweg bei ihm vorbei und brachte seine EDV - Anlage innerhalb einiger Minuten wieder zum Laufen. Er erzählte mir, dass er am Vortag 1500 DM für einen Techniker bezahlt hatte, der das nicht geschafft hätte. Als ich laut mein Erstaunen äußerte, was ich hätte verdienen können, schlug er wohl aus schlechtem Gewissen vor, dass er mich einmal zum Essen einladen wolle. Er hätte da einen Geheimitipp ganz in der Nähe. Wir verabredeten uns für den nächsten Tag. Zum Essen brachte er seine derzeitige Lebensgefährtin mit. Der sogenannte Geheimitipp stellte sich bei dieser Gelegenheit als gewöhnliche Wirtsstube heraus, die ein wenig versteckt lag. Als wir beim Bezahlen gefragt wurden, wie die Rechnung aufzuteilen sei, antwortete er sofort: „Ich zahle zwei Essen“, womit er sein Essen und das seiner Lebensgefährtin meinte. Nochmals war ich über alle Maßen erstaunt. Ich durfte mein Essen nun selbst bezahlen, obwohl ich ihm gerade kostenlos einen Dienst erwiesen hatte, für den er zuvor 1500 DM an einen Techniker bezahlt hatte, der keinen Erfolg gehabt hatte. Ich war sprachlos!

Sicherlich kennen Sie ähnliche Situationen, in denen Sie anderen einen wertvollen Dienst erwiesen haben. Vielleicht erwarten Sie dafür im Privatleben eine kleine Anerkennung oder tun die Leistung als Freundschaftsdienst ab. Im Geschäftsleben wird das normalerweise durch das Berechnen eines angemessenen Preises ohne Gewissensbisse erreicht.

Wie geht es Ihnen eigentlich, wenn Sie für 1 DM ein Päckchen Kaugummi an der Ladenkasse kaufen? Wahrscheinlich ist das für Sie nichts Besonderes. Wie aber geht es Ihnen, wenn Sie sich gerade einen Urlaub für 10.000 DM leisten oder endlich das lang ersehnte Auto kaufen, von dem Sie seit Jahren träumen? Sie fühlen sich wahrscheinlich fantastisch und haben den Eindruck, dass Sie etwas ganz Besonderes für Ihr Geld bekommen haben. Genauso verhält es sich mit erbrachten Leistungen: Wenn Sie für eine Leistung Geld verlangen, wird der andere wissen, dass er etwas Besonderes bekommen hat. Wenn Sie viel Geld berechnen, weiß er, dass er etwas Wertvolles bekommen hat. Wenn Sie kein Geld verlangen, so besteht das Risiko, dass noch mehr kostenlose Leistungen von ihnen gefordert werden.

Erlauben Sie dem anderen seine eigene Welt

Wir hatten einmal eine Mitarbeiterin beschäftigt, die die Tagespreise für unsere Berater als zu hoch ansah. Ich musste ihr mehrmals erklären, dass sie sich an unsere Preisliste zu halten und den Kunden keine anderen Preise zu nennen habe. Daraufhin hielt sie sich zwar tendenziell an die Vorgabe, sobald es aber einmal notwendig war ein Angebot individuell anzupassen, lag sie weiterhin zu niedrig. So verwechselte sie manchmal Stundensätze mit Tagessätzen und ließ häufig Nebenkosten für Einarbeitung und Fahrtkosten weg. Auf diese Weise waren zwei Drittel ihrer Angebote zu niedrig kalkuliert und mussten nachgebessert werden. Natürlich war es für Kunden leicht ihr die Bestätigung zu entlocken, dass die Preise überhöht seien. Dies stimmte jedoch meist nicht, da wir in bestimmten Bereichen deutlich unter denen der Mitbewerber lagen.

Das Phänomen, dass der eigene Umgang mit Geld bzw. das Privatvermögen als Grundlage für Verhandlungen gesehen wird, findet man häufig bei unerfahrenen Mitarbeitern. Ein Verkäufer an der Börse, der über 10.000 DM Ersparnisse verfügt, kann es nur schwer nachvollziehen, dass es Menschen gibt, die 10 Millionen oder mehr anlegen wollen. Er wird es deshalb wahrscheinlich gar nicht erst versuchen dem Kunden eine solche Geldanlage zu verkaufen. Sie dürfen niemals davon ausgehen, dass andere dieselben finanziellen Bedingungen haben wie Sie. Die Tatsache, dass Sie selbst eventuell nicht genügend Geld haben, bedeutet nicht, dass es anderen genauso geht.

Der Teufel ist man selbst

Den beschriebenen Situationen können Sie entnehmen, dass Preisverhandlungen von den eigenen Vermögensverhältnisse mitgeprägt sind.

Viele Menschen haben Angst, dass sie mit einem zu hohen Preis dem anderen schaden und ihm etwas Wichtiges wegnehmen könnten. Dabei vergessen sie gerne, dass der andere eine eigene Einschätzung der Situation hat. Vielleicht ist ihm die angebotene Leistung viel Geld Wert.¹⁽¹⁾

¹⁽¹⁾ Dies ist gar nicht so ungewöhnlich. Viele Organisationen planen nämlich ihre Budgets nach dem Verbrauch des Vorjahres. Wenn man also in einem Jahr nicht genügend Geld ausgibt, dann gibt es im nächsten Jahr eben weniger Geld. Aus diesem Grunde gibt es Kunden, die geradezu nach Möglichkeiten suchen, um ihr Geld möglichst effektiv zu „vernichten“. Andere Personen brauchen für ihr Selbstwertgefühl die Bestätigung, dass etwas teuer war. Es gibt Menschen, die stolz darauf sind, dass Sie gerade 100.000 DM an der Börse oder im Spielcasino verloren haben.

Denken Sie einmal an die Leute, die sich gerne mit ihrem Geld im Fernsehen zeigen. Ich bin immer wieder erstaunt, wenn ich feststelle, dass jemand 1.000 DM für eine Vase ausgibt, die er vergleichbar für 14 DM bei einem Discounter bekommen hätte. Manche Leute geben für Schnickschnack unglaublich viel Geld aus. Einige Filmschauspieler sind regelrecht stolz darauf, dass sie einkaufssüchtig sind. Sie protzen damit, dass sie jede Woche für eine halbe Million Mark schöne Kleider einkaufen, die sie wahrscheinlich niemals anziehen werden. Oder beobachten sie mal andere beim Einkaufen und schätzen sie ein, ob Sie bereit wären, dafür ebensoviel Geld auszugeben. Daraus lässt sich ableiten, dass Geld hauptsächlich eine Sache der persönlichen Einstellung ist und der Wert einer Sache oder Dienstleistung daran gemessen wird. Wenn jemand etwas wirklich haben will, ist er in der Regel auch bereit dafür den geforderten Preis zu bezahlen. Daraus resultiert, dass der Anbieter kein schlechtes Gewissen haben muss. Das Gefühl, das Richtige gekauft zu haben, ist vielen Kunden sehr wichtig. Wenn Sie dieses Gefühl verstärken können, haben Sie zufriedene Kunden.

Gegentaktik

Um eine wirksame Gegentaktik (dass Sie nicht Opfer Ihrer eigenen Kauf- oder Verkaufslust werden) entwickeln zu können und damit erfolgreiche Verhandlungsführung zu erlernen, sollten Sie sich bewusst machen, dass der Gegenspieler nicht auf der anderen Seite, sondern in Ihnen selbst steckt. Dieses Wissen macht es Ihnen leicht, Geld für Ihre Leistung zu verlangen. Tun Sie versuchsweise die nächsten 30 Tage nichts, ohne dafür Geld zu verlangen. Vielleicht nehmen Sie einen Anhalter mit? Sagen Sie ihm, dass Sie ihn nur mitnehmen, wenn er dafür einen gewissen Betrag bezahlt. Wenn Sie einem Bekannten helfen, verlangen Sie dafür eine Vergütung. Lernen Sie, sich dabei gut zu fühlen und ihre Leistung als etwas Besonderes anzusehen. Fordern Sie immer ein bisschen mehr, als Sie tatsächlich haben wollen. Versuchen Sie aber nicht das Letzte aus anderen herauszuquetschen, da sich das auch gegen Sie richten kann. Lernen Sie Ihre Leistung gegenüber dem anderen angemessen zu vertreten. Auf diese Weise können Sie allmählich Ihre Einstellung ändern und dem Gegenüber fest in die Augen blicken, wenn Sie Ihre Forderung stellen.

Diesmal brauchen Sie nicht Luft zu holen, denn es höchst wahrscheinlich, dass Ihr Preis akzeptiert wird. Verhandeln müssen Sie nun über den Preis auch nicht mehr, denn Sie haben ihn bereits vorher bestimmt.

Eröffnungstaktiken

Akzeptieren Sie niemals das erste Angebot

Kaufen ohne Widerstand

Stellen Sie sich folgendes vor: Sie möchten von einem Unbekannten eine wertvolle Uhr kaufen und fragen ihn nach dem Preis. Sie wissen, dass die Uhr mindestens 2000 DM wert ist, bieten jedoch nur 800 DM. Sie wissen, dass der andere immer mehr verlangt, als man selbst erwartet. Dabei haben Sie eine persönliche Preisvorstellung von 1400 DM.

Was erwarten Sie jetzt von dem Verkäufer? Wahrscheinlich war es bereits nicht ganz leicht für Sie, mit gutem Gewissen 800 DM für eine Uhr zu bieten, die 2000 DM wert ist. Sie sind also innerlich bereits auf den Widerstand des Verkäufers vorbereitet und warten darauf im nun folgenden Handel Ihre Argumente und Taktiken anzuwenden.

Doch der Verkäufer sagt nur ein einziges Wort: „Akzeptiert!“

Wie fühlen Sie sich nun? Eigentlich müssten Sie ja ein gutes Gefühl bei einem solchen Handel haben, da Ihr niedriges Angebot ohne Widerstand angenommen wurde. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass Sie plötzlich misstrauisch werden. Vielleicht stellen Sie sich eine der folgenden Fragen:

„Mit dieser Uhr stimmt wohl etwas nicht? Vielleicht ist es eine Fälschung?“

„Möglicherweise handelt es sich um eine gestohlene Uhr, deshalb ist sie billiger und ich falle eventuell auf einen Betrüger herein?“

„Hätte ich 500 DM verlangt, so hätte er wahrscheinlich auch akzeptiert. Oder wäre möglicherweise ein noch niedrigerer Preis drin gewesen?“

Sie fangen also an misstrauisch zu werden. Vielleicht wird dieses Misstrauen so groß, dass Sie sich tatsächlich betrogen fühlen und von dem Kauf lieber zurück treten. Doch was ist, wenn es sich tatsächlich nur um einen völlig verzweifelten Verkäufer handelt, der die Uhr einfach nur zu jedem gebotenen Preis verkaufen muss?

Verkaufen ohne Widerstand

Vielleicht sind Sie einmal selbst als Verkäufer tätig und haben mit einem Kunden bereits mehrere Verkäufe einer Ware zu einem gleichbleibenden Preis getätigt. Eines Tages kommt der Kunde zu Ihnen und teilt Ihnen mit, dass er gerne einen um 10% niedrigeren Preis für die Ware zahlen möchte. Er begründet seine Forderung nicht, sondern schaut Sie dabei nur fest an. Sie befinden sich vielleicht gerade in einer schlechten Stimmung, so dass Ihr Widerstand sofort gebrochen ist und Sie sich sagen hören: „Ja, das lässt sich machen. 10% sind in Ordnung.“

Was wird der Kunde nun von Ihnen denken? Wahrscheinlich wird er mindestens zwei Gedanken haben:

„Hätte ich nur schon früher gefragt. Ich bin von diesem Verkäufer ja richtig abgezockt worden. So einfach 10% nachgelassen und ich habe die ganze Zeit zuviel bezahlt! Na warte.“

„Wenn dieser Verkäufer so einfach auf meine Forderungen eingeht, kann ich mit Sicherheit noch einiges mehr heraushandeln. Wir sehen uns wieder, dann wollen wir mal sehen, ob da noch mehr drin ist.“

Mit einem Käufer zu verhandeln, der möglicherweise eine solche Meinung von Ihnen bekommen hat, wird es sehr schwer vernünftig zu diskutieren. Zum einen respektiert er Sie als Person nicht mehr unbedingt, zum anderen wird er glauben, dass er von Ihnen in der Vergangenheit übervorteilt worden ist. Man wird Ihnen vielleicht sogar Aggressionen entgegenbringen, wo Sie doch dachten, dass der Kunde Ihnen für ein solches Entgegenkommen dankbar sein sollte.

Zeigen Sie Widerstand

An den obigen Beispielen sieht man deutlich, dass es einem Käufer sehr unangenehm werden kann, wenn man das erste Angebot ohne Widerstand akzeptiert. Menschen sind zu Beginn einer Verhandlung immer auf Widerstand eingestellt und zeigen sich innerlich und manchmal auch nach außen hin enttäuscht, wenn die andere Seite sofort akzeptiert. Je geschickter und erfahrener ein Verhandlungspartner dabei ist, desto größer wird seine Enttäuschung sein. Er hatte damit gerechnet, verhandeln zu müssen. Und nun? Da kein Widerstand vorhanden war und dies doch starke persönliche Schwächen beim Gegenüber zeigt, kann jetzt keine Verhandlung mehr zustande kommen.

Wenn Sie als Vorgesetzter Ihren Mitarbeitern vorschnell zu Zugeständnissen bereit sind, werden diese das Entgegenkommen immer wieder ausnutzen wollen. Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter verlangt in einem Mitarbeitergespräch von Ihnen eine Gehaltserhöhung um 500 DM. Sie denken sich, dass Sie mit 400 DM einverstanden wären und bieten daher 300 DM an,

um sich in der Mitte zu einigen. Ihr Mitarbeiter ist jedoch sofort mit 300 DM einverstanden. Wahrscheinlich wären sie auch mit 200 DM aus diesem Gespräch herausgekommen.

Was aber denkt vielleicht Ihr Mitarbeiter? Vielleicht ist er mit den 300 DM tatsächlich sehr zufrieden, jedoch wird er sich für das nächste mal einprägen, dass er einfach etwas mehr verlangen muss, als er tatsächlich erwartet. Sie werden also beim nächsten Mitarbeitergespräch einfach eine höhere Forderung gestellt bekommen.

Kinder reagieren hierbei übrigens ähnlich wie der beschriebene Angestellte. Sie lassen sich nur dann richtig erziehen, wenn man ihnen rechtzeitig ihre Grenzen setzt.

Gehen auch Sie davon aus, dass ein Mensch immer versuchen wird Ihre Grenzen zu testen. Dabei wird Widerstand geradezu erwartet. Ich gebe zu, dass manche Personen hierbei besonders hartnäckig sind und niemals ganz aufgeben werden. Wird jedoch gleich der erste Vorschlag akzeptiert, können Sie sicher sein, dass Ihnen künftig in Verhandlungen immer weniger Respekt entgegengebracht wird. Und mit 100%iger Wahrscheinlichkeit werden die ersten Angebote der Gegenseite immer aggressiver und unverschämter.

Einer meiner Seminarteilnehmer berichtete mir, wie er nahezu seinen gesamten Einfluss in seiner Firma verloren hatte. Durch einen in seinen Augen „kooperativen Managementstil“ ließ er seinen Mitarbeitern von Anfang an große Freiräume. Er ging davon aus, dass die Mitarbeiter selbst entscheiden könnten, wie sie ihre Arbeit zu erledigen hätten und dass Strafe die Motivation zerstöre. Die Mitarbeiter hingegen testeten regelmäßig die Grenzen der Gutwilligkeit ihres Chefs. Bei allen möglichen Gelegenheiten forderten sie von ihm kleine Zugeständnisse, die dieser meistens sofort akzeptierte. So erreichten die länger beschäftigten Mitarbeiter immer mehr persönliche Freiräume und ignorierten die Wünsche und Anweisungen ihres Chefs. Das Problem ließ sich nur noch dadurch lösen, dass der Vorgesetzte seinen Führungsstil radikal änderte. Der „kooperative Stil“ wurde durch ein strafferes System ersetzt, bei dem die Mitarbeiter tatsächlich Konsequenzen zu fürchten hatten, wenn ihre Arbeit nicht einwandfrei durchgeführt wurde. In Mitarbeitergesprächen werden seither Kriterien aufgestellt, die zwar eine gegenseitige Einigung voraussetzen, jedoch stärker auf die Interessen des Unternehmens ausgerichtet sind.

Freuen Sie sich niemals zu früh

Zeigen Sie Kaufwiderstand

Wenn Sie beabsichtigen sich von einer anderen Person ein Angebot erstellen zu lassen, so reagieren Sie immer so, als ob Sie sich nicht sicher seien, ob Sie das Angebot wirklich wollen. Geben Sie der anderen Person das Gefühl, dass zwar Interesse vorliegt, Sie jedoch nicht begeistert sind. Erwecken Sie bei der Gegenseite das Gefühl, dass Sie von dem Angebot überzeugt werden wollen. Wenn Sie etwas kaufen möchten, zeigen Sie ein wenig Widerstand gegen den Kauf.

Auf diese Weise erreichen sie, dass die andere Seite sich darauf konzentrieren muss Ihren Widerstand zu verkleinern. Ihr Gegenüber kann in einer solchen Situation kaum besondere Forderungen an Sie stellen und wird Ihnen nach Möglichkeit sogar entgegenkommen. Zeigen Sie hingegen ein übereifriges Interesse an einem Kauf, kann die Gegenseite dies dazu nutzen, um Sie weiter unter Druck zu setzen.

Menschen reagieren bei Kaufentscheidungen häufig nach dem folgenden Muster: Zunächst überlegen sie eine sehr lange Zeit, ob sie einen Kauf wirklich tätigen möchten. Schließlich treffen sie von einem Moment auf den anderen eine Entscheidung. Ab diesem Moment können sie kaum noch abwarten und handeln fast wie unter einem inneren Zwang. Sie möchten das Produkt möglichst sofort haben und zeigen sich enttäuscht, wenn die Lieferung einige Zeit in

Anspruch nehmen kann. Ein geschickter Verkäufer nutzt dieses Verhalten, indem er das starke Verlangen des Käufers zu seinem Vorteil verwendet.

Zeigen Sie deshalb niemals ein eindeutiges Kaufinteresse. Stellen Sie sich vor, Sie fahren morgen in den Urlaub und brauchen noch neue Koffer, weil Ihre Katze die Alten für ihre persönlichen Zwecke missbraucht hat². Nun ist es vielleicht 19:00 Uhr und sie müssen noch losziehen. Wenn Sie jetzt dem Verkäufer erzählen, dass Sie die Koffer unbedingt sofort brauchen, kann es Ihnen passieren, dass der Verkäufer die Situation nutzt, um Ihnen seine Ladenhüter zu einem besonders hohen Preis zu verkaufen. Bedenken Sie die Tatsache, dass es selten möglich ist, das beste Produkt zum günstigsten Preis sofort zu bekommen.

Es wäre günstiger zu erwähnen, dass Sie Interesse an neuen Koffern haben. Sagen Sie, dass sie gerne heute noch eine Entscheidung treffen möchten, jedoch bereit sind einige Tage zu warten oder auch ein anderes Geschäft aufsuchen werden, wenn Sie nichts Passendes zu einem günstigen Preis finden können. Auf diese Weise motivieren Sie den Verkäufer dazu, nur qualitativ hochwertige Ware zu einem günstigeren Preis anzubieten.

Der widerspenstige Verkäufer

Sind Sie selbst in der Rolle des Verkäufers, so können Sie mit dieser Taktik den Käufer zu besseren Angeboten bewegen. Wenn Sie beispielsweise gefragt werden, ob Sie Ihr Auto verkaufen möchten, erhöhen Sie Ihre Chancen auf einen guten Preis, wenn Sie sagen: „Nun ja, eigentlich hänge ich sehr an dem Fahrzeug und möchte es eigentlich nur ungern verkaufen“. Sagen Sie hingegen „Oh ja, gerne. Ich dachte schon ich würde gar keinen Käufer mehr finden“, so wird die Gegenseite versuchen den Preis auf das Äußerste zu drücken.

Mit dieser Methode schaffen Sie es, den Käufer bereits vor der eigentlichen Preisverhandlung dazu zu bringen mit einem möglichst hohen Angebot zu starten. Sie definieren somit vor dem eigentlichen Beginn die Rahmenbedingungen und signalisieren Ihre Bereitschaft die Verhandlung abzubrechen, wenn Ihre Vorstellungen nicht erfüllt werden. Dadurch bringen Sie sich in eine enorm starke Position.

Am besten machen Sie es sich zur Gewohnheit auf alle Angebote und Anfragen immer mit einem gewissen Widerstand zu reagieren. Sagen Sie „Ich bin eventuell interessiert. Aber das kommt ganz auf Ihr Angebot an.“ Bei professionell geführten Verhandlungen werden Sie dieser Grundhaltung immer wieder begegnen.

Gegentaktik

Die Gegentaktik zu einem vorgebrachten Widerstand besteht darin, dass Sie selbst einen gewissen Widerstand zeigen. Sagen Sie beispielsweise bei einem widerspenstigen Verkäufer: „Meine Familie wird mich bestimmt für diese Frage umbringen (hier haben Sie die Verantwortung an eine höhere Autorität abgegeben), aber wenn Sie mir Ihren niedrigsten Preis für dieses Produkt nennen, kann ich versuchen meine Familie zu überzeugen.“ Bringen Sie die andere Seite dazu, das erste Angebot abzugeben. Versuchen Sie dann eine der anderen in diesem Buch beschriebenen Taktiken, um die Gegenseite dazu zu veranlassen ihnen entgegen zu kommen.

² Meine Frau und ich besitzen einen Kater, der es überhaupt nicht mag, wenn wir in den Urlaub fahren. Da hierbei offensichtlich die Koffer eine wichtige Rolle spielen, teilt der Kater uns seinen Protest mit, indem er die Koffer als Toilette benutzt.

Autsch! – das zweite Gesicht

Eine einfache Methode einen Verhandlungspartner zu einem Zugeständnis zu bewegen, ohne direkt zu sagen, was man möchte, besteht darin, deutlich das Gesicht zu verziehen, wenn dieser eine Forderung stellt. So können Sie einen Verkäufer leicht dazu bewegen, Ihnen seinen Verhandlungsspielraum zu nennen. Ein solches Gespräch verläuft dann häufig nach dem folgenden Schema:

Käufer: Wie viel kostet dieses Fahrzeug?

Verkäufer: Nun, das Fahrzeug kostet 25.000 DM.

Käufer: So viel? (Verzieht deutlich das Gesicht) Ooh, das ist eine Menge Geld.

Verkäufer: Na ja, wir können da vielleicht noch etwas machen, wie viel würden Sie denn bezahlen?...

Hätte der Käufer den Preis ohne zu zucken akzeptiert, wäre das Gespräch vielleicht folgendermaßen verlaufen:

Käufer: Wie viel kostet dieses Fahrzeug?

Verkäufer: Nun, das Fahrzeug kostet 25.000 DM.

Käufer: Mhmm! (macht ein erstauntes Gesicht und nickt). Nicht schlecht!

Verkäufer: ...und die Überführung und Übergabeinspektion machen dann noch einmal 1500 DM.

Ihr Gegenüber versucht nämlich aus Ihrer Reaktion zu erkennen, wie Sie dem Geschäft gegenüber eingestellt sind. Wenn Sie Zustimmung oder Zufriedenheit signalisieren, werden Sie häufig feststellen, dass man Ihnen Geschäfte anbietet, die noch weitere Zusatzkosten enthalten. So kommt es häufiger vor, dass man Ihnen vielleicht Preise ohne Mehrwertsteuer nennt oder bestimmte Kosten erst erwähnt, wenn Sie bereits zugestimmt haben. Vielfach wird versucht die schon genannte Bohrertaktik anzuwenden, wenn ein Gefühl der Zufriedenheit und Entspannung von Ihrer Seite gezeigt wird.

Im Gegenzug sollten Sie lernen aus der Reaktion Ihres Gegenüber zu lesen, ob Ihr Angebot das Richtige war. Es gibt Verkäufer, die der Ansicht sind, dass jeder Preis solange zu niedrig ist, wie er vom Käufer anstandslos akzeptiert wird. Nur wenn der Käufer bei der Preisnennung deutliche Anzeichen von Widerwillen oder Überraschung zeigt, weiß man, dass der Preis nicht zu niedrig angesetzt war.

Viele Menschen sind der Ansicht, dass es sich nicht gehört und eventuell für den anderen unangenehm ist, wenn man deutlich zeigt, dass einem ein Preis oder eine Forderung überhöht erscheint. Es ist jedoch für einen selbst von Nachteil, wenn man ohne derartige Reaktion auf eine Forderung eingeht oder diese im Raum stehen lässt. Die deutlich sichtbare Reaktion bringt den anderen häufig dazu von sich aus weitere Zugeständnisse zu machen, ohne dass man ausdrücklich danach verlangt hätte. Üben Sie deshalb am besten ab sofort, Preise oder Leistungen nicht von Anfang an zu akzeptieren, zeigen Sie durch Ihre Reaktion, dass Sie eine verbesserte Leistung oder ein besseres Angebot verlangen. Sie werden feststellen, dass Sie in den meisten Fällen mehr bekommen, als anfänglich erwartet.

Da müssen Sie mir schon mehr bieten!

Eine Variation dieser Taktik besteht darin, dass man seinem Gegenüber mit dem Satz „Da müssen Sie mir schon mehr bieten!“ signalisiert, dass man mit seinem Angebot oder seiner Leistung nicht zufrieden ist. Das Entscheidende an dieser Taktik ist, dass es gar nicht darauf ankommt, ob die Leistung oder das Angebot in Ordnung ist. In der Regel fühlt sich die Gegenseite in Verhandlungen somit unter Druck gesetzt.

Mit der Aussage, dass man mehr erwartet, wird der ungeübte Verhandlungspartner in der Regel ohne weitere Fragen anfangen, Verbesserungen und Zugeständnisse anzubringen, die man gar nicht ausdrücklich gefordert hatte.

Man kann also Menschen dazu ermuntern ihre Leistungen zu steigern, ohne ihnen genau zu sagen, was man von ihnen erwartet.

Gegentaktik

Die Gegenteiltaktik für die beiden Techniken besteht darin, vom Gegenüber eine genaue Definition seiner Erwartungen zu fordern. Verlangt Ihr Gesprächspartner, dass Sie ihm mehr bieten müssen, so fragen Sie ihn, was er genau meine. Stellen Sie Fragen, die ihn dazu bringen, sich festzulegen:

Was genau meinen Sie denn?

Wie genau sollte ich mich verbessern?

Womit genau sollte ich Ihnen mehr bieten?

Durch diese Fragen bringen Sie den anderen dazu, seine Taktik zu überdenken und vermeiden, dass Sie selbst Zugeständnisse machen, die der andere vielleicht gar nicht von Ihnen erwartet hätte. Die besondere Wirkung dieser Taktiken besteht ja gerade darin, dass Sie etwas bieten sollen, was der andere gar nicht genau spezifizieren möchte. Durch die Forderung etwas genauer zu sein, verliert die Taktik ihre Wirkung.

Bedenken Sie jedoch, dass die Taktiken sehr stark wirken. Einer unserer Berater hatte beispielsweise die Angewohnheit sich in bestimmten Angelegenheiten folgendermaßen zu äußern.

„Wie finden Sie die neuen Unterlagen und das Konzept?“

„Nicht schlecht, jedoch gefällt mir die Form nicht und auch der Inhalt ist noch nicht richtig rund. Da sollte man noch etwas dran ändern!“

„Was meinen Sie denn, was genau sollte geändert werden und wie sollte die Form später aussehen?“

„Das weiß ich nicht genau, dazu hatte ich nicht genügend Zeit es mir anzusehen. Vielleicht sollte ich es noch einmal übers Wochenende durchsehen, dann kann ich Genaueres dazu sagen.“

Der Effekt einer solchen Diskussion ist in jedem Fall das Gefühl, dass die Unterlagen noch nicht ideal sind. Jedoch verbleibt ein Gefühl des Zweifels, wie das richtige Ergebnis aussehen sollte. Dieses Gefühl bleibt auch dann, wenn gar nicht der Eindruck erweckt wurde, dass man selbst etwas ändern müsse.

Allein das unguete Gefühl beim anderen reicht oft aus, um weitere Energien für eine Verbesserung zu mobilisieren. Der Effekt bleibt also oft auch dann, wenn die geschilderte Gegenteiltaktik das Gespräch erfolgreich in Ihre Richtung gelenkt hat.

Lassen Sie alle Optionen offen

Mitunter glauben Verhandlungsführer, dass sie sich selbst in eine starke Position bringen, wenn sie der Gegenseite gleich zu Beginn sagen, wozu sie keinesfalls bereit sind. Damit verringern sie allerdings die für sie möglichen Optionen. Die Gegenseite bekommt auf diese Weise Informationen über ihren Standpunkt und kann die eigene Taktik darauf abstimmen. Außerdem erzeugt eine auf diese Weise demonstrierte Unnachgiebigkeit Gegendruck. Die andere Seite wird denken: „Das warten wir erst einmal ab. Wollen wir doch mal sehen, ob Du nicht doch an der einen oder anderen Stelle nachgibst.“

Des Weiteren kann es sehr peinlich werden, wenn am Ende der Verhandlung doch etwas akzeptiert werden muss, das anfangs abgelehnt wurde. Lassen Sie die andere Seite daher nicht wissen, was sie alles nicht tun wollen, sondern verhalten Sie sich zunächst neutral.

Verlangen Sie immer mehr, als Sie erwarten

Eine der wichtigsten Regeln für das Verhandeln ist es, immer mehr zu verlangen als man selbst erwartet.

Beginnen sie einen Handel damit, dass sie sagen „Ich will 50% von allem!“, so kann Ihr Verhandlungspartner versuchen Sie weiter nach unten zu handeln. Beginnen Sie dagegen ganz oben, so bleibt Ihnen selbst mehr Spielraum, um etwas abzugeben. Schauen Sie Ihrem Verhandlungspartner fest in die Augen und verlangen Sie alles, was er zu geben vermag.

Was passiert mit dem anderen? Er wird wahrscheinlich zunächst schockiert sein und innerlich an Flucht denken. Da Sie nicht ausschließlich dazu da sind, um ihn glücklich zu machen, können Sie jedoch mit dieser Situation gut leben und die Verhandlung von einem sicheren Standpunkt aus weiter führen. Wie in der 30-Tage-Übung aus dem Kapitel „Zur Kasse bitte“ deutlich wird, werden Sie sich mit dem Verlangen nach 100% sehr wohl fühlen. Wenn die Gegenseite vorschlägt alles zu gleichen Teilen - also 50/50 - aufzuteilen, so können Sie nach der Verhandlung vielleicht antworten: „Okay, ich bin um 25% heruntergegangen und Sie haben ebenfalls 25% nachgelassen. Das ist doch fair.“

Eine alte Regel des Verkaufens lautet: Es dauert Jahre, um einen guten Preis aufzubauen. Es dauert jedoch nur Minuten, um ihn wieder kaputtzumachen. Wenn Sie dies bedenken, so ist es offensichtlich, dass man in einer Verhandlung zwar immer nachgeben kann, jedoch niemals wieder nach oben kommt. Versuchen Sie also immer das maximal akzeptable Angebot abzugeben oder sogar noch ein wenig darüber hinaus zu gehen.

Eine wichtige Einsicht hierbei ist, dass man niemals über die Motive der Gegenseite sicher sein kann. Sie können sich nicht sicher sein, zu welchem Preis die Gegenseite bereit ist Ihr Produkt zu kaufen oder zu verkaufen. Vielleicht ist die Gegenseite überhaupt nicht daran interessiert einen guten Preis oder besondere Verhandlungsbedingungen zu erzielen. Vielleicht will die andere Seite nur um jeden Preis die Verhandlung abschließen.

Verschiedene Gründe sprechen dafür, anfangs mehr zu verlangen:

- Ihr Verhandlungspartner akzeptiert vielleicht Ihren Vorschlag. In diesem Fall haben Sie wahrscheinlich das Gefühl immer noch zu wenig verlangt zu haben.
- Sie haben einen größeren Spielraum bei Zugeständnissen. Sie können souveräner verhandeln und sind in der Lage Ihr Ziel schneller zu erreichen. Die andere Seite hat am Ende sogar noch das Gefühl, sie hätte in der Verhandlung viel erreicht, da sie ja mehr heraushandeln konnte, als dies am Anfang möglich erschien.
- Wenn Sie ein Produkt anbieten, so steigt automatisch der Wert, den die Gegenseite dem Produkt zugesteht. Auf diese Weise verhindern Sie vielleicht auch, dass weitere Fragen zu Qualität und Leistung überhaupt noch gestellt werden.

Ein Problem, das viele Leute mit dieser Methode haben, ist ihr persönliches Maximum herauszufinden. Aus Angst, die andere Seite könnte die ganze Verhandlung von vornherein abbrechen, wird oft zu wenig gefordert. Sollten Sie unsicher sein, wie hoch Ihre Forderung sein könnte, beachten Sie die folgende Regel:

Verlangen sie einfach immer das Doppelte. Sie wollen einen Gegenstand verkaufen, der 1000 DM kostet. Sagen Sie zunächst einmal, er würde 2000 DM kosten. Viele Käufer werden Ihnen dann einfach vorschlagen die Differenz zu teilen oder Ihnen zumindest sofort mit einem anderen Vorschlag entgegenkommen. Beachten Sie dabei, niemals selbst die Teilung der Differenz vorzuschlagen, sondern lassen Sie den anderen diesen Vorschlag bringen.

Wenn die Gegenseite antwortet, dass sie das Angebot für unglaublich hält und Anzeichen zeigt die Verhandlung abzubrechen, so wenden Sie eine der Methoden an, die Sie bei festgefahrenen Verhandlungen und Sackgassen benutzen können. Sie sind dadurch in der Lage die Verhandlung weiterzuführen und können herausfinden, wie weit die andere Seite gehen will.

Lernen Sie also konsequent immer mehr zu verlangen, als Sie eigentlich erwarten. Die Chancen Ihr Ziel zu erreichen, steigen dadurch enorm.

Standardtaktiken

Das Prinzip der höheren Autorität

Sicherlich kennen Sie mindestens einen Menschen, der stolz auf seine hohe Position innerhalb eines Unternehmens ist. Vielleicht handelt es sich sogar um den Eigentümer einer Firma, der jede Verhandlung sofort in die Hand nimmt, weil er meint der einzige zu sein, der kompetent und mächtig genug ist, um wichtige Entscheidungen zu treffen. In der Tat fühlen sich solche Personen besonders gut und sicher, wenn sie zeigen können, dass sie die einzigen sind, die eine Entscheidung endgültig treffen dürfen. Ist Ihnen schon aufgefallen, dass bei vielen Verhandlungen mit Vertretern am Ende der Chef noch einmal auftaucht? Wenn er dann seinen Auftritt hat, gibt es oft noch einmal Gelegenheit über das Angebot zu sprechen und in seiner Großzügigkeit wird er vielleicht noch ein paar Prozent nachgeben. Der Vertreter hätte dies nicht gekonnt, da ihm dazu die Macht fehlt. Mit diesem Verhalten zeigt der Chef deutlich, wer die eigentlichen Entscheidungen trifft und wahrscheinlich ist er mit seiner Funktion als Rabattkofferträger auch noch außerordentlich zufrieden.

Immer wenn eine Person in einer Verhandlung glaubt, dass es gut sei, wenn sie Entscheidungen alleine treffen kann, begeht sie einen der schlimmsten Fehler. Sie ist in einer viel besseren Position, wenn sie die Entscheidung nicht alleine treffen kann. In diesem Fall reicht es nämlich nicht aus, dass man Sie von der Richtigkeit eines Angebots oder eines Vertrages überzeugt hat. Die andere Seite muss sich nun doppelt anstrengen, um ihr Ziel zu erreichen und auf dem Wege dahin wesentlich mehr positive Argumente für sich anbringen.

Ein Kunde von uns zeigte sich deutlich an einem Angebot im Bereich des e-Business interessiert und im Verlauf der Verhandlungen zeigte sich, dass das gewünschte Projekt für den Kunden von enormer Wichtigkeit war. Während der Verhandlungen wurde immer wieder betont, wie wichtig das Projekt für den Vorstand war und welche Auswirkungen ein Fehlschlag des Projektes für diesen hätte. Trotzdem beteiligte sich der Vorstand in keiner Weise an den Verhandlungen. Immer wenn ein Angebot nicht zufriedenstellend war, schickte er seine Unterhändler und Rechtsanwälte vor, die in seinem Interesse verhandeln sollten. Fanden wichtige Treffen statt, so wurde die Anwesenheit des Vorstandes zwar angekündigt, letztendlich ließ sich aber niemand sehen. Sprach man die Unterhändler darauf an, so erstarrten diese vor Ehrfurcht bereits bei der Nennung der Namen und meinten, dass der Vorstand zu beschäftigt sei und ständig wichtige Diskussionen und Konferenzen zu führen hätte. Die Angestellten hingegen informierten den Vorstand regelmäßig über jedes Ergebnis der Verhandlungen und teilten die Wünsche des Vorstandes in den folgenden Meetings mit. Jeder Versuch den Vorstand direkt zu treffen, wurde dabei abgelehnt.

Wenn Sie also in Zukunft eine Verhandlung beginnen, so beteiligen Sie nicht gleich alle entscheidenden Personen, sondern starten Sie alleine und behalten Sie die endgültige Entscheidung einer anderen Person vor. Bei Ehepaaren kann man diese Strategie häufig feststellen. Da werden in diversen Verhandlungen Argumente vorgebracht wie:

„Ich muss erst meinen Mann dazu fragen. Er verwaltet das Geld und ich kann so etwas nicht alleine entscheiden.“

„Meine Frau wird mich bestimmt erschlagen, wenn sie davon erfährt. Aber nennen Sie mir trotzdem den bestmöglichen Preis, den Sie mir für dieses Auto bieten können.“

„Mein Mann ist mit diesem Angebot nicht einverstanden. Ich habe alles versucht, um ihn zu überzeugen, aber er lässt sich nicht darauf ein. Er sagt, Sie können nicht soviel verlangen. Sagen Sie mir, was der niedrigste Preis ist. Vielleicht lässt er sich doch noch überzeugen.“

„Ich kann leider nur bis 500 DM alleine entscheiden. Ich hatte so gehofft, dass der Preis darunter liegt. Jetzt muss ich meine Frau miteinbeziehen und ich glaube ehrlich gesagt nicht, dass sie damit einverstanden sein wird.“

Die Methode wirkt auf die Gegenseite wie ein Freundschaftsangebot. Sie zeigen die Bereitschaft, ein Angebot anzunehmen, jedoch haben Sie die gleichen Probleme wie die Gegenseite. Sie müssen einen anderen überzeugen. Die Gegenseite wird Sie damit als jemanden einstufen, der ihr gleich ist. Sie kann versuchen Ihnen zu helfen, um gemeinsam gegen die höhere Autorität anzukommen.

Der gleiche Effekt tritt auch bei der Taktik „Guter Mann, böser Mann“ ein.

In manchen Fällen wird die Gegenseite versuchen, die höhere Autorität kennen lernen zu wollen, um diese direkt zu überzeugen. Verhindern Sie dies in jedem Fall, wenn Sie vermeiden wollen, dass Ihr Opponent seine Forderungen zu leicht durchsetzen kann.

Ein Geschäftspartner von mir war nicht besonders geschickt im Verhandeln. Trotzdem war es für mich sehr einfach diesen als höhere Autorität in Verhandlungen anzugeben. Da er selbst kein Interesse hatte an Verhandlungen teilzunehmen, war es nicht schwer ihn aus der Sache herauszuhalten und ihm nur die Ergebnisse mitzuteilen. Wenn der Kunde Forderungen stellte, auf die ich nicht eingehen wollte, so konnte ich immer auf den Widerstand des Partners hinweisen. Ich konnte auf diese Weise die Annahme einer Forderung verweigern, ohne den Kunden direkt mit der höheren Autorität zu konfrontieren.

Gruppen, Komitees, juristische Personen

Eine einfache Methode das direkte Verhandeln mit einer höheren Autorität zu verhindern, besteht darin, dass man juristische Personen oder ein Gremium als Autorität angibt. Haben Sie schon einmal versucht eine Firma zu treffen? Wenn Sie sagen, dass ein ganzes Komitee über eine Sache entscheiden muss, nehmen Sie der anderen Seite die Möglichkeit direkt Einfluss zu nehmen.

Wenn die andere Seite Ihre Position kennt und Sie vielleicht der Eigentümer eines Unternehmens sind, versuchen Sie einen gewissen Standard als höhere Autorität anzugeben. Sie können beispielsweise behaupten, dass es Ihre Firmenpolitik sei, bei solchen Entscheidungen die Fachkräfte oder einen Abteilungsleiter mit einzubeziehen. Unterschätzen Sie dabei nicht die Wirkung des geschriebenen Wortes. Vielleicht zeigen Sie der anderen Seite ein Dokument, in dem bestimmte Firmengrundsätze beschrieben sind. Häufig reicht so etwas aus, um die andere Seite dazu zu bringen ein Angebot in Ihrem Sinne zu machen.

Gegentaktiken

Wenn die andere Seite eine höhere Autorität angibt, versuchen Sie zunächst herauszufinden, ob die höhere Autorität tatsächlich entscheidungsbefugt ist. Hinterfragen Sie, inwieweit Ihr Verhandlungspartner alleine entscheiden kann und versuchen Sie ihn zu Zugeständnissen zu bewegen. Fragen Sie ihn, ob er sich bei der Autorität für Sie einsetzen wird. Versuchen Sie aus der Antwort abzuleiten, ob die Autorität für ihn die Entscheidung trifft. Vielleicht erhalten Sie eine Antwort wie „Ich denke, wir versuchen es mit Ihnen. Ich werde Sie weiter empfehlen und ich kann Ihnen versichern, dass man sich fast immer an meine Empfehlungen halten wird.“

Bei einer derartigen Antwort können Sie darauf schließen, dass die höhere Autorität in Wahrheit keine Entscheidung trifft. Versuchen Sie die andere Person direkt auf Ihre Position anzusprechen und deren Geltungsbedürfnis zu Ihrem Vorteil zu nutzen. Sagen Sie etwa: „Ein Mann in Ihrer Position kann so etwas doch alleine entscheiden. Sie sind für diese Firma so

wichtig, es kann doch nicht sein, dass Sie für so etwas einen anderen um Erlaubnis bitten müssen.“

Wenn Sie feststellen, dass die höhere Autorität tatsächlich existiert, versuchen Sie direkt mit dieser zu verhandeln. Fragen Sie offen, warum jemand mit Ihnen verhandelt, der die Entscheidung nicht treffen kann. Fragen Sie, ob das Interesse der höheren Autorität zu gering ist, so dass es vielleicht gar nicht entscheidend ist, wenn alle Punkte für die höhere Autorität zufriedenstellend gelöst wurden. Versuchen Sie die wahren Entscheidungsträger zu sprechen, diese sind oft nicht ausreichend vorbereitet und einfachere Verhandlungspartner als Ihr direkter Ansprechpartner.

Sie können auch versuchen, die Möglichkeit einer höheren Autorität für die Gegenseite von vornherein auszuschließen. Fragen Sie bereits zu Beginn der Verhandlung, ob es bei zufriedenstellender Einigung für die andere Seite einen Grund gibt, Ihr Angebot trotzdem nicht anzunehmen. Gute Verkäufer verfahren so, wenn sie etwas verkaufen wollen.

Ein Motorradhändler fragte mich kürzlich: „Eine Probefahrt ist nur bei ernsthaftem Interesse möglich. Wenn Sie das Motorrad fahren und zufrieden sind, werden Sie dann die Maschine kaufen?“ Es fällt sehr schwer hier mit „Nein“ zu antworten.

Zusammenfassung

- Gehen Sie niemals in eine Verhandlung mit der Behauptung, dass Sie eine Entscheidung alleine treffen können. Nutzen Sie die Aussage, Sie seien nicht alleine entscheidend, zu Ihrem Vorteil aus.
- Je weniger die Möglichkeit besteht die höhere Autorität tatsächlich anzusprechen, desto besser wirkt die Methode.
- Verhindern Sie, dass die andere Seite höhere Autoritäten einsetzt, indem Sie dies von vornherein durch die richtigen Fragen ausschließen.
- Loben Sie die Position und die Einflussnahme Ihres Gegenübers, um diesen dazu zu bewegen, die Taktik der höheren Autorität anzuwenden.

Guter Mann, böser Mann

Es ist Samstag Abend, 21:00 Uhr. Sie sitzen vor dem Fernseher und sehen gerade, wie der Kommissar in einem Krimi einen Verdächtigen verhört. Der arme Kerl sitzt schwitzend im Lampenlicht, während der Kommissar ihm seine schlimmsten Befürchtungen schillernd darstellt: „Bei diesem Vergehen siehst Du die Sonne nie wieder. Das gibt mindestens 20 Jahre. Du kannst von Glück reden, wenn Du aus dem Knast noch einmal lebend herauskommst!“. Der Verdächtige ist mittlerweile so eingeschüchtert, dass er kein einziges Wort mehr sagen kann. Plötzlich wird der Kommissar herausgerufen und verschwindet für eine Weile. Nach einigen Minuten kommt ein zweiter Beamter mit freundlichem Gesicht. Er schaltet die Lampe aus, setzt sich vor den Verhörten und bietet ihm etwas zu trinken und eine Zigarette an. „Junge, Junge. Da hast Du Dir ja was eingebrockt. Ich habe mich mal informiert. Aber ganz so schlimm ist es vielleicht gar nicht!“ Der Verdächtige sieht verwundert auf und ein Schimmer der Hoffnung huscht über sein Gesicht. Fragend schaut er den Beamten an. „Ja, ich denke, da können wir beide noch etwas draus machen.“ „Wie meinen Sie das denn?“ fragt der Verdächtige mit hoffnungsvollem Blick. Der Beamte: „Warum erzählst Du mir nicht einfach, woher Du den Ermordeten kennst und wo Du das Gift besorgt hast? Ich werde dann sehen, was ich für Dich tun kann...“

Es ist eine große Versuchung dem zweiten Beamten zu glauben. Sicherlich wird er dem Verdächtigen auch noch andere Informationen entlocken.

Die Technik des guten und des bösen Mannes ist seit langem bekannt. Ist man das Verhandeln nicht gewohnt, so kann man leicht glauben, dass der böse Kommissar es wirklich ernst meint und der „gute Junge“ tatsächlich auf der Seite des Verdächtigen steht.

Häufig kommt es bei Verhandlungen vor, dass man es mit zwei oder mehr Verhandlungspartnern zu tun hat. Während der Verhandlungen lässt einer von ihnen wissen, dass er die Situation ungeheuerlich findet und nicht bereit sei, auch nur eine Sekunde länger mit Ihnen zu verhandeln. „Das ist ja unglaublich, was Sie da fordern. Ich glaube, Sie sind nicht an einer ernsthaften Lösung interessiert, sonst würden Sie sich nicht so verhalten!“ Nachdem der böse Mann die Verhandlungen verlassen hat, werden Sie sich wahrscheinlich sehr verunsichert fühlen und überlegen, wie die Situation noch zu retten sei. Da kommt Ihnen der gute Mann zu Hilfe. „Oh je, so kenne ich ihn ja gar nicht. Mein Kollege scheint es tatsächlich ernst zu meinen. Aber, wenn Sie in diesem oder jenem Punkt ein wenig flexibler wären, könnten wir die Situation noch retten und ich bin überzeugt, er wäre bereit wieder ein wenig einzulenken.“

Sollte Ihnen diese Technik nicht bekannt sein, werden Sie wahrscheinlich ein wenig kleinlaut sagen: „Ja, was meinen Sie denn. Wenn wir in dieser Sache ein wenig nachgeben würden und Ihnen an jener Stelle entgegenkommen? Denken Sie, Ihr Partner würde die Sache akzeptieren?“

Genau da wollten die beiden Sie hinkommen. Jetzt ist es leicht möglich, bei Ihnen noch weitere Forderungen anzubringen, die Sie aus Angst davor, die gesamte Verhandlung oder gar den Auftrag zu verlieren, den anderen womöglich ohne Schwierigkeiten zugestehen werden.

Die Technik des guten und des bösen Mannes setzt also immer voraus, dass es in der Verhandlung eine Person gibt, die Ihnen gegenüber offenbar nicht mehr zur Diskussion bereit ist, während die andere Person plötzlich vorgibt auf Ihrer Seite zu sein. Der gute Mann erweckt den Eindruck, er meine es wirklich ernst mit Ihnen und wird Hilfestellungen anbieten, um später dann den bösen Buben zu überzeugen. Selbstverständlich sind diese Hilfestellungen genau das, was beide von Ihnen in der Verhandlung erwarten.

Diese Technik gehört zu den bekanntesten und effektivsten Verhandlungstechniken, die es gibt. Sie sollten versuchen, diese Technik in jedem Fall zu erkennen, um ihre Anwendung von vornherein zu verhindern oder für sich selbst nutzbar zu machen.

Variante eins: Wer hat Angst vorm schwarzen Mann?

...und wenn er kommt? Dann laufen wir!

Ich hatte einmal mit einem Kunden zu tun, der während eines langfristigen Projektes plötzlich feststellen musste, dass er vergessen hatte die Kosten zu überwachen. Zu Beginn eines neuen Jahres waren bei ihm plötzlich Rechnungen aufgelaufen, die das Vielfache des ursprünglich geplanten Budgets überschritten hatten. Damit waren auch die Planzahlen für die kommenden Jahre bereits zum großen Teil weit überschritten. Da der Kunde nicht sehr geschickt in der Informationspolitik seines Unternehmens war, war es den Mitarbeitern bereits lange im Voraus bekannt, dass diese Situation bald eintreten würde und so war es ein offenes Geheimnis, dass im nächsten Schritt versucht wurde die Budgetprobleme auf die externen Beratungsunternehmen auszulagern.

So war es auch nicht verwunderlich, dass der Kunde sich plötzlich wochenlang in Meetings und Projektsitzungen versteckte und sich jeder seiner Mitarbeiter weigerte, die von unserem Unternehmen angeforderten Leistungsnachweise zu unterschreiben. Nachdem einige Zeit vergangen war und diese Taktik des Ausweichens nicht mehr durchzuhalten war, vereinbarte ich mit dem Kunden eine Besprechung mit dem Ziel, die Leistungsnachweise kurz zu besprechen, damit diese vom Kunden unterzeichnet und abgerechnet werden konnten.

Zu diesem Zeitpunkt war bereits klar, dass der Kunde nicht die Absicht hatte die Nachweise zu unterschreiben, da er ja dann keinerlei Möglichkeit mehr hatte die ausstehenden Zahlungen endgültig zu verweigern. Ich machte mich also mit meinem Projektmanager auf den Weg zum Kunden. Eines war klar, der Kunde würde irgendeinen Vorwand einbringen, der ihm

letztendlich eine massive Kostenersparnis bringen sollte. Der Vorwand wurde dann auch unvermittelt angebracht, als nämlich ein Mitarbeiter des Kunden hereingeholt wurde, der mit hochrotem Kopf und peinlich berührt erklärte, dass er bei einem unserer Mitarbeiter den Eindruck hätte, dass dieser nicht die gleiche Qualifikation wie der Projektmanager hätte und man vor fünf Monaten eigentlich erwartet hatte, dass alle Mitarbeiter aus unserem Unternehmen die gleiche Qualifikation vorweisen würden. „Ja, was sollen wir denn Ihrer Meinung nach tun?“, fragte ich. „Wir erwarten, dass Sie die Kosten des Mitarbeiters rückwirkend reduzieren und uns so einen Preisnachlass von 90.000 DM gewähren!“ Damit war nun endlich die wahre Absicht heraus. Um mir einen Zeitvorteil zu verschaffen, fragte ich, warum dies erst nach fünf Monaten aufgefallen sei, wo der Mitarbeiter doch täglich mit dem Kunden in Kontakt war. Da diese Frage nicht beantwortet wurde, schlug ich vor, dass die Diskussion für einen Tag unterbrochen wurde, damit ich von dem entsprechenden Mitarbeiter Informationen zu der Problematik einholen konnte.

An dieser Stelle ist es wichtig zu wissen, dass der Kunde mit seiner Taktik keine böswillige Absicht verfolgte und nur von der Geschäftsleitung gezwungen war, einen finanziellen Vorteil für das Unternehmen herauszuholen. Er war in keinem Fall an einem wie auch immer gearteten Streit interessiert und wollte mir mit dem Vorwand nur einen Ball zuspielen, der es meinerseits erlaubte der „begründeten“ Forderung nachzugeben. Selbstverständlich war dies nicht im Sinne meines Unternehmens und hätte dem finanziellen Erfolg des Projektes enorm geschadet.

Ich führte die Diskussion beim Kunden dann weiter, indem ich auf meinen Geschäftspartner hinwies, den der Kunde gar nicht kannte. „Hören sie.“ sagte ich „mein Kompagnon ist ein harter Bursche. Der kennt weder Sie noch dieses Projekt und ich werde ihm sicherlich nicht klar machen können, dass ein von Ihnen unterzeichnetes Angebot nach so langer Zeit plötzlich geändert werden sollte, obwohl Sie doch schon seit fünf Monaten den Mitarbeiter akzeptieren. Mein Partner ist in solchen Fällen gnadenlos und ich glaube, Sie hätten vor Gericht wenig Chancen Ihre Forderungen durchzubringen, zumal das Projekt in seiner Gesamtheit erfolgreich verlaufen ist und jede Leistung unsererseits in den vereinbarten Zeiträumen abgeschlossen wurde. Mir sind in diesem Fall die Hände gebunden.“ Der Kunde antwortete dann darauf, dass er trotzdem der Meinung sei, ich müsste ihm einen Gefallen tun, wozu ich natürlich gerne bereit war, sofern es sich um eine Leistung handelte, die erst noch erbracht werden würde. Wir einigten uns dann darauf, dass der Kunde in Zukunft zu einem günstigeren Preis bedient werden würde. Im Gegenzug musste er uns eine bestimmte Abnahmemenge an Beratungstagen garantieren, so dass wir den Kunden trotz seines akuten Geldmangels weiter als Kunden behalten konnten, während er seiner Geschäftsleitung ein Angebot präsentieren konnte, das ihm eine Preisersparnis in der Zukunft gewähren würde. Unser Projektmanager erklärte sich außerdem bereit, dem Kunden noch einige seiner freien Tage kostenlos zur Verfügung zu stehen, um eine Schulung seiner Mitarbeiter vorzunehmen.

Das wichtigste Element an dieser Verhandlung war, dass der Kunde davon ausging, von mir den gewünschten Preisnachlass zu erhalten. Der Hinweis auf den bösen Mann im Hintergrund, meinen Geschäftspartner, war ein Argument, gegen das der Kunde keine Einwände bringen konnte und das mir erlaubte meinen Standpunkt ohne weitere Argumentation einzuhalten. In diesem Fall konnte ich Nachgiebigkeit demonstrieren ohne ein echtes Zugeständnis machen zu müssen. Der böse Mann war in diesem Fall eine unbekannte Autorität im Hintergrund, die der Verhandlungspartner nicht kannte und daher nicht einschätzen konnte.

Der angenehme Nebeneffekt war, dass beide Parteien in diesem Fall als Gewinner aus der Diskussion herauskamen und jeder etwas für sein Unternehmen gewinnen konnte.

Nutzen Sie also das Prinzip des guten und des bösen Mannes auch dann, wenn Sie keine höhere Autorität im Hintergrund haben, auf die Sie sich beziehen können.

Variante zwei: Regeln Sie das lieber doch mit mir!

In einer Verhandlung passierte es mir einmal, dass ein Kunde nicht bereit war, die von mir vorgeschlagenen Vertragstexte bezüglich einer Leistungsabnahme zu akzeptieren. Es war dem Kunden jedoch äußerst wichtig in kurzer Zeit zu einer Einigung zu kommen. Ich konnte den Kunden schließlich davon überzeugen, dass es für beide Seiten sinnvoller war den Vertrag in der vorgelegten Form zu akzeptieren.

„Wie Sie wissen, bin ich ab dieser Woche in Urlaub. Ich müsste dann die Sache meinem Projektmanager überlassen. Dieser ist ein zäher Bursche. Wenn Sie erst mit ihm verhandeln müssen, kann es Wochen dauern, bis Sie zu einer Einigkeit kommen. Er ist äußerst pingelig und kann, wenn es sein muss, tagelang über Details diskutieren. Ich denke, dass er in keinem Fall auf Ihre Vorschläge eingehen wird. Es könnte sogar sein, dass er dann wieder versuchen wird, die bereits geklärten Punkte noch einmal anzusprechen. Sollten wir nicht besser versuchen, die Angelegenheit zu regeln, solange wir beide miteinander sprechen können?“
Interessanterweise wurde der Vertrag noch an meinem letzten Arbeitstag unterschrieben, so dass das Projekt beginnen konnte.

Das interessante an dieser Taktik ist, dass Sie die Methode mit dem Faktor Zeitdruck kombiniert. Es muss hierbei noch nicht einmal notwendig sein, dass der Partner nicht merkt, was gespielt wird. Er bekommt nämlich auf diese Weise ein Argument für das Akzeptieren Ihrer Bedingungen, so dass er es innerhalb seiner Firma glaubhaft darstellen kann, warum er auf diese Weise handeln musste.

Die Gegentaktiken

Böser Mann, böser Mann

Eine wirkungsvolle Gegentaktik besteht darin, dass Sie, sobald Sie feststellen, dass der gute Mann Ihnen seine Freundschaft anbietet, ihn darauf hinweisen, dass Sie das Spiel erkannt haben. „Entschuldigen Sie, Sie versuchen doch nicht etwa „Guter Mann-Böser Mann“ mit mir zu spielen? Ich gehe davon aus, dass Sie (genau wie Ihr Kollege) die gleichen Interessen vertreten. Alles, was Ihr Kollege oder Sie sagen, werde ich Ihnen beiden zuschreiben.“

Auf diese Weise entziehen Sie der Taktik in der Regel sofort ihre Wirkung. Sie können auch den bösen Mann auf Ihre Kenntnis hinweisen und ihn so dazu bewegen, die Verhandlung „vernünftig“ weiterzuführen.

Handelt es sich bei dem bösen Mann um eine Ihnen unbekanntere höhere Autorität, so weisen Sie darauf hin, dass Sie nur mit der Person verhandeln werden, die tatsächlich die Entscheidungen trifft. „Wenn Sie gar nicht die Entscheidungen treffen können, aus welchem Grund diskutiert dann nicht Ihr Vorgesetzter oder Ihr Partner direkt mit mir?“

Haben Sie plötzlich zwei böse Männer vor sich, wird es schwierig die Verhandlungen weiterzuführen.

Der rettende Vorgesetzte

Haben Ihre Gegenspieler weitere Vorgesetzte, so ziehen Sie diese in die Sache hinein. Weisen Sie die Vorgesetzten darauf hin, dass deren Mitarbeiter versuchen mit Ihnen Spielchen zu treiben. Geben Sie an, dass Sie nicht mehr zu weiteren Verhandlungen bereit sind, wenn das Spiel fortgesetzt wird.

Beachten Sie hierbei, dass die Gegenseite genauso unter Druck steht, wie Sie selbst. Auch wenn es vielleicht nicht den Anschein hat, werden Sie feststellen, dass die Diskussionsbereitschaft enorm steigt. Signalisieren Sie, dass Sie nicht zu solchen Spielchen bereit sind.

Sei schlau, bleib lieber dumm!

In meiner Branche hat man es häufig mit sehr klugen Köpfen zu tun. Die meisten Spezialisten der Branche verfügen über einen außergewöhnlichen Verstand. Ständig sind sie gefordert sich komplizierte Sachverhalte zu merken und dabei sämtlichen Details die erforderliche Aufmerksamkeit zu widmen.

Doch so aufmerksam und klug auch der einzelne sein mag, die Erfahrung zeigt, dass es einfacher für die Gegenseite ist in einer Verhandlung die eigenen Ziele durchzusetzen, wenn der andere sich als besonders klug ausgibt und entsprechend verhält. Wie kommt das?

Es gibt mehrere Gründe dafür und zeigt, dass es sich lohnt, lieber nicht zu klug zu scheinen, sondern sich lieber dumm zu stellen!

Das Selbstverständnis

Es ist sehr einfach zu erkennen, ob man es mit einem Verhandlungspartner zu tun hat, der sich selbst für besonders klug hält. Allein an den Antworten erkennt man bereits, welches Selbstverständnis die Person hat.

„Das brauchen Sie mir nicht mehr erklären, das versteht sich von selbst!“

„Wir sind doch beide erfahren genug, darüber brauchen wir doch nicht mehr zu reden!“

„Ich bin schon seit 15 Jahren in diesem Geschäft und kenne alle Höhen und Tiefen!“

Manche Personen gehen sogar noch weiter und bezeichnen sich gar selbst als schlaunen Fuchs, dem man nichts vormachen kann, da er mit allen Wassern gewaschen sei.

Bringt Ihr Verhandlungspartner ein solches Selbstverständnis mit in die Verhandlung, dann haben Sie es in der Regel sehr leicht, die Verhandlung nach Ihren Vorstellungen ablaufen zu lassen. Verlassen Sie sich darauf, dass das Ego des anderen die Verhandlung zu Ihren Gunsten beeinflussen wird.

Da die Person ungerne zugeben wird, dass sie etwas nicht verstanden hat, brauchen Sie für viele Dinge keinerlei Erklärungen abgeben. Sie können durch entsprechendes Verhalten so tun, als ob Sie voraussetzen, dass der andere die Dinge auch so sieht- zumindest, wenn er so klug ist, wie er vorgibt

Das Ziel

Personen, die sich selbst als besonders klug bezeichnen, brauchen von Ihnen entsprechende Bestätigung. Sie haben in der Verhandlung nicht unbedingt das Ziel, ihre Erwartungen durchzusetzen, sondern wollen mindestens genauso die Bestätigung haben, dass sie eben besonders schlau verhandelt haben. Diesem Wunsch können Sie leicht entsprechen. Geben Sie dem anderen die Bestätigung, die er braucht. Gratulieren Sie ihm zu jedem noch so unbedeutenden Zugeständnis Ihrerseits. Sagen Sie ihm, dass er es meisterhaft versteht seinen Standpunkt klarzumachen und loben Sie sein Verhandlungsgeschick. Sie werden feststellen, dass er es Ihnen dann um so leichter machen wird, Ihre Interessen durchzusetzen. Beachten Sie: Der andere baut einen großen Teil seines Selbstbewusstseins auf der Annahme auf, dass er ein geschickter und intelligenter Verhandlungspartner ist. Wenn Sie ihm in diesem Punkt bestätigen, dann ist dies für ihn schon wie ein kleiner Sieg.

Der Gegner des Klugen

Menschen, die sich selbst für besonders klug halten, sind in der Regel nicht besonders beliebt. Es fällt leichter, sie als Rivalen zu betrachten, deren Interessen man auf keinen Fall akzeptieren kann. Treten Sie deshalb bewusst so auf, als ob Sie auf keinen Fall mit Ihrem Gegner mithalten können. Auf diese Weise vermeiden Sie, dass gefühlsmäßige Reaktionen das Verhandlungsergebnis negativ beeinflussen können.

Die Fallstricke des klugen Egoisten

Wie wir bereits feststellen konnten, braucht das Ego des „schlauem Fuchses“ ständige Bestätigung. So ergeben sich für solche Personen häufig Verhandlungsfehler, die auf den Wunsch nach Selbstbestätigung zurück gehen.

Bringen Sie solche Personen dazu schnelle Entscheidungen zu treffen.

Wer sich selbst für schlau hält, wird ungern zugeben, dass er Zeit für Entscheidungen braucht. Er muss sich im Gegenteil selbst bestätigen, dass er alle notwendigen Informationen besitzt und die Lösung bereits kennt. Auf diese Weise bekommt er die Bestätigung, dass er klug ist und Recht behalten kann.

Wenn Sie diesen Moment richtig nutzen, können Sie den Faktor Zeit zu Ihrem Vorteil einsetzen und Entscheidungen zu Ihren Gunsten beeinflussen.

Schließen Sie höhere Autoritäten aus

Je mehr Ihr Verhandlungspartner von sich eingenommen ist, desto sicherer können Sie sein, dass es sein Selbstwertgefühl fordert, alle wichtigen Entscheidungen allein treffen zu können. Auf diese Weise vermeiden Sie, dass weitere Personen hinzugezogen werden, die Entscheidungen zu Ihren Ungunsten beeinflussen könnten.

Ein Geschäftsführer eines Unternehmens teilte mir kürzlich mit, dass er der einzige in seinem Unternehmen sei, der Entscheidungen über Preise, Angebote und Verträge treffen könnte. Ich sollte aus diesem Grunde ausschließlich mit ihm über diese Themen reden und die Aussagen seines Geschäftsführerkollegen gar nicht erst einholen. Der anderen hätte zwar die gleiche Position inne, wäre jedoch nicht in der Lage solche wichtigen Entscheidungen ohne ihn zu klären. Interessanterweise bestätigte mir sein Kollege diese Haltung sogar. Damit haben sich die beiden langfristig von einem sehr wichtigen Verhandlungsfaktor verabschiedet.

Sie können Ihren Verhandlungspartner sogar dazu herausfordern sofortige Entscheidungen zu treffen, indem Sie seine alleinige Kompetenz (vorsichtig) hinterfragen.

Schließen Sie Expertenmeinungen aus

Wer alle Autorität an sich reißen möchte, gibt auch nicht gerne zu, dass er Wissenslücken hat. Sie können daher auch das Hinzuziehen von Experten verhindern. Da der egozentrische Verhandlungsstrategie gerne alleine entscheidet, wird er selten auf die Meinung von Fachleuten, Ingenieuren, Steuerberatern oder Rechtsanwälten zurückgreifen. Schließlich verstehen diese Leute weniger von seinem Geschäft als er selbst. Er wird deshalb kaum Ratschläge akzeptieren und hält die Aussagen solcher Personen in der Regel für unzureichend und glaubt lieber seinem eigenen Gefühl.

Verhindern Sie die intensive Vorbereitung

Wenn Sie einer solchen Person die Wichtigkeit einer Verhandlung klarmachen können und deren Position und Kompetenz loben, ist es einfacher sofort Zeit für ein Gespräch zu bekommen. Schließlich können wichtige Personen frei über ihre Zeit verfügen. Ihr Vorteil ist, dass Sie auf diese Weise der Gegenseite weniger Zeit lassen, um sich auf eine Verhandlung vorzubereiten. Häufig wird ein egozentrischer Verhandlungsgegner auch keine schriftlichen Notizen über den Verhandlungsgegenstand vornehmen und sich nicht ausreichend vorbereiten. Sie hingegen können sich Ihre Argumente zurecht legen und an entscheidender Stelle vorbringen.

Die Vorteile des „Dummen“

Nehmen Sie sich Zeit

Ihr Verhandlungspartner wird durch Ihre bewusst langsamen Reaktionen verstehen, wenn Sie für Entscheidungen Zeit brauchen. Sie können jedes Detail einer Sache mehrfach hinterfragen und es wird ihm eine Freude sein Ihnen die Sache genau zu erklären. Schließlich kann er Ihnen zeigen, wie gut er sich auskennt und wird Ihnen vielleicht sogar Informationen zu seinem Standpunkt geben, um die Sie gar nicht gebeten haben. So wird Ihnen eine Hilfe zuteil, die man nur einem Gegenüber gibt, den man für nicht bedrohlich hält.

Man kann dieses Verhalten übrigens auch beim Sport beobachten. Ein überlegener Sportler verhilft einem Anfänger so zu einem kleinen Erfolgserlebnis.

Stellen Sie Fragen

Benutzen Sie Fragetechniken, um Gedanken und Absichten des anderen herauszufinden. Sie können es sich schließlich leisten Fragen zu stellen, da Sie ja vorgeben nicht mit dem scharfen Verstand Ihres selbstsicheren Gegenübers ausgestattet zu sein.

Ziehen Sie Ratgeber hinzu

Nutzen Sie Ratgeber, wann immer Sie dies für richtig halten. Benutzen Sie das Prinzip der höheren Autorität, um keine Entscheidung sofort treffen zu müssen.

Nutzen Sie Ihre Notizen

Halten Sie Entscheidungen Ihres Verhandlungspartners immer schriftlich fest und fertigen Sie Besprechungsnotizen und Protokolle an.

Achten Sie auf Ihre Glaubwürdigkeit

Beachten Sie bei aller Zurückhaltung bezüglich Ihrer Kompetenz, dass Sie in jedem Fall glaubwürdig erscheinen. Wenn Sie als Experte in Ihrem Fachgebiet gelten, fühlen und handeln Sie auch so. Ein EDV-Experte, der sich als inkompetent verkauft, wird Misstrauen erwecken. Sie dürfen Ihr Wissen in speziellen Bereichen durchaus anbringen, um Ihre Glaubwürdigkeit aufrechtzuerhalten. Ansonsten wird die Gegenseite das Gefühl haben, Sie wollten sie hinter Licht führen und wird Sie dann doch als gefährlich einstufen.

Klein fängt groß

„Klein fängt groß“ ist einer der am häufigsten zitierten Sätze meines Projektmanagers. Er benutzt diesen Satz dann, wenn es darum geht Kunden, insbesondere Neukunden zum Akzeptieren eines Angebotes zu bewegen.

Häufig stellt man nämlich fest, dass genau das vielen Menschen schwer fällt. Oft beobachtet man, wie andere zögern ein Angebot anzunehmen, obwohl alle ihre Wünsche und Vorstellungen berücksichtigt wurden. Dennoch fällt die Entscheidung einigen sehr schwer.

Je wichtiger und entscheidender eine Sache nämlich ist, desto länger denkt man darüber nach, ob auch wirklich alles perfekt ist. Die eigene Unsicherheit sorgt dafür, dass man wieder und wieder versucht alle negativen Möglichkeiten zu überdenken und auszuschließen.

Für die andere Seite ist dieses Zögern häufig irritierend oder nicht zu verstehen, da man doch alles geboten hat, was offensichtlich gefordert wurde. Hat man ein Angebot bereits mehrfach überarbeitet und angepasst und es wurde bereits alles akzeptiert, ist ein weiteres Zögern schwer nachvollziehbar.

Stellen Sie in einer Verhandlung ein solches Zögern fest, versuchen Sie doch Ihrem Gegenüber die Entscheidung zu erleichtern. Bewegen Sie ihn doch zunächst einmal dazu, kleinere Entscheidungen über vielleicht nebensächliche Punkte zu treffen.

Bei großen Angeboten können Sie beispielsweise versuchen zunächst nur einen bestimmten Teil zu verkaufen. Bei Programmierprojekten kann man häufig einen Kunden gewinnen, indem man ihm anfangs nur ein Pflichtenheft anbietet. Der Kunde geht hierbei ein geringes finanzielles Risiko ein und kann den Erfolg sehr schnell beurteilen. Wenn das Pflichtenheft geschrieben ist, geht der Kunde in der Regel davon aus, dass das Unternehmen, welches das Heft erstellt hat, auch am besten für die restlichen Aufgaben qualifiziert ist. In anderen Fällen wird womöglich erst einmal eine Schulung verkauft, um den Kunden dauerhaft an sich zu binden.

Viele Unternehmen gehen sogar so weit dem Kunden sogenannte Lockangebote zu verkaufen. Der Kunde wird also dazu bewegt ein extrem günstiges Produkt zu kaufen. Das große Geldverdienen kommt dann erst mit zusätzlichen Produkten.

Aus genau diesem Grunde sind zum Beispiel viele Hersteller von Maschinen dazu übergegangen Garantieansprüche verfallen zu lassen, wenn ein Kunde Zubehörteile von anderen Herstellern verwendet. In der EDV tritt diese Vorgehensweise vor allem bei Hersteller von Tintenstrahldruckern auf. Die Drucker sind mittlerweile auf einem Preisniveau angelangt, auf dem kein Gewinn mehr erzielt werden kann. Druckerpatronen jedoch bieten den Herstellern die Möglichkeit den Preisabfall wieder auszugleichen. Auch Zubehörteile wie Druckerlabel oder Speichererweiterungen gehören dazu.

Manche Unternehmen gehen noch weiter. Sie stellen Geräte oder Systeme her, die man nur mit speziellen Ersatzteilen ausstatten oder besonderem Personal bedienen kann. Damit wird der Kunde abhängig gemacht. Er ist nicht mehr in der Lage den Anbieter zu wechseln, es sei denn, er schafft das gesamte Produkt wieder ab. Für den Anbieter stellt diese Art der Kundenbindung eine auf lange Zeit garantierte Einnahmequelle dar.

Eine geradezu unseriöse Praktik begegnete mir, als ich gerade zwölf Jahre alt war und meine erste Stereoanlage kaufen wollte. In einem Prospekt bot ein Anbieter die von mir gewünschten Geräte zu einem extrem günstigen Preis an. Trotz der großen Entfernung zu dem Geschäft konnte ich meinen Vater überzeugen mit mir in diese Stadt zu fahren, um dort die Geräte zu kaufen. Dort angekommen, wurde uns mitgeteilt, dass alle Geräte bereits verkauft seien. Der Verkäufer war jedoch der Meinung, dass die Geräte eines anderen Anbieters ohnehin viel besser seien und bot uns ein völlig anderes System an, das teurer wie das andere war. Da wir bereits so weit gefahren waren, wollten wir nicht mit leeren Händen nach Hause kommen und kauften dieses System. Die Entscheidung, den Weg nicht noch einmal auf uns nehmen zu müssen, hatte uns dazu gebracht, ein Angebot zu akzeptieren, dass wir ursprünglich nicht wollten. Der Verkäufer hatte es also geschafft, uns mit seinem Lockangebot zu einem Kauf zu überreden!

Wenn Sie also in Verhandlungen oder bei Angeboten einen Kunden zum Kaufen überzeugen möchten, beachten Sie das Prinzip der kleinen Schritte. Versuchen Sie Teilerfolge zu erzielen und regen Sie die Vorstellung Ihres Kunden an: Wie wäre es für ihn, wenn er das ganze Produkt bereits in Händen hielte? Die Taktik wird auch gerne angewendet, wenn Sie eine Immobilie kaufen möchten. Der Makler könnte Ihnen zunächst ein paar Fragen stellen:

„Wo werden Sie Ihr Schlafzimmer einrichten?“

„Könnten Sie sich diesen Raum als Arbeitszimmer vorstellen?“

Wenn Sie jetzt „Ja“ sagen, ist der erste Schritt zum Kauf getan, denn Sie haben innerlich schon die erste kleine Entscheidung getroffen.

Das Callgirlprinzip

Das Callgirlprinzip ist nach einer Berufsgruppe benannt, die folgendes erfolgreich einsetzt: Eine bestimmte Dienstleistung ist sehr teuer zu verkaufen, wenn der Kunde ein eiliges und starkes Kaufbedürfnis hat. Verhandelt man hingegen nach der erbrachten Leistung über den Preis, so wird der Kunde vielleicht vorbringen, dass die Leistung nicht zufriedenstellend war, so dass er nicht mehr bereit ist denselben hohen Preis zu bezahlen.

Daraus lässt sich ableiten, dass der akzeptierte Preis einer (Dienst)Leistung immer deutlich sinkt, nachdem die Leistung ausgeführt wurde.

Ein Problem, welches ich sehr oft mit Partnerunternehmen habe, ist die Diskussion über Provisionsanteile. Wenn ich dem Partner eine Dienstleistung vermittele oder einen interessanten Kunden vorstelle, ist er häufig bereit jede Einschränkung und Provision zu akzeptieren, solange er nur den Auftrag erhält. Hat der Partner jedoch bereits dazu beigetragen, dass der Kunde den Auftrag erteilt oder ist er bereits erteilt, ändert sich die Haltung. In dieser Phase der Leistungsumsetzung hat der Partner häufig den größeren Leistungsanteil. Kommt es noch einmal zu einer Verhandlung über die Verteilung von Provisionen, bringt der Partner häufig vor, dass sein Anteil an der Sache doch wesentlich größer sei. Schließlich sei er für die gesamte Umsetzung verantwortlich, wohingegen ich ja nur einen Vorstellungstermin begleitet hätte. Der Wert der Vermittlung sinkt in dem Moment, wo der Auftrag erteilt ist. Aus diesem Grund ist es ratsam Provisionen und Vermittlungsgebühren immer vor der Zusammenarbeit festzulegen. So entsteht später kein Streit.

Nutzen Sie die Kenntnis dieses Prinzips und erbringen Sie keine Leistung ohne Gegenleistung. Legen Sie Ihren Preis oder den Anteil immer vorher fest. Damit ersparen sie sich längere Diskussionen über den Wert Ihrer Leistung. Später wird Ihr Opponent immer denken, dass sein Anteil an der Leistung der größere war³ und wird versuchen Ihren Anteil zu schmälern.

Gruppendruck

Menschen verhalten sich in Gruppen bekanntlich anders, als wenn sie allein unterwegs sind. Als Mitglied einer Gruppe fühlt man sich stärker und sicherer. Meinungen werden geteilt, so dass individuelle Meinungen schnell unter gehen.

Wenn Sie Termine bei Kunden und Verhandlungspartnern wahrnehmen, rechnen Sie wahrscheinlich nur mit einem oder zwei Gesprächspartnern. Plötzlich sehen Sie sich jedoch mit einer ganzen Gruppe konfrontiert. Anstatt ein persönliches Gespräch führen zu können, auf das Sie vorbereitet waren, löst ein ganzes Gremium in diesem Moment enormen Stress in Ihnen aus. Manche Verkäufer geraten in solch einer Situation derart unter Druck, dass sie sich zu Zugeständnissen hinreißen lassen, die sie nachher bereuen. Sie sind derart gestresst, dass sie ihr Selbstvertrauen verlieren.

Die gleiche Situation kommt häufig in Bewerbungsgesprächen vor. Dort werden Bewerber gleich von einer ganzen Gruppe von Vorgesetzten und Kollegen interviewt.

Gegentaktik

Die beste Gegenteiltaktik für einen solchen Überfall besteht darin, sich souverän zu geben. Sie sind sollten in der Lage sein Präsentationen und Moderationen vor großen Gruppen auch ohne große Vorbereitung sicher durchführen zu können. Diese Sicherheit erreicht man nur durch ein entsprechendes Training. Besuchen Sie doch regelmäßig Rhetorikseminare und sprechen Sie oft vor großen Gruppen. Anlässe hierzu gibt es bei vielen Gelegenheiten, im Verein oder in einer Partei, bei Hochzeiten, Geburtstagen oder ähnlichen Festivitäten.

³ Dieses Verhalten ist einfach nach vollziehbar. Schließlich sieht Ihr Opponent nicht, mit welchem Aufwand Ihre Leistung erbracht wurde. Die eigene Leistung jedoch kennt er und es sieht für ihn so aus, als ob er die ganze Aufgabe allein erledigt hätte. Von Ihrer Leistung kann er letztendlich nur die Ergebnisse sehen.

Halten Sie Vorträge vor bekanntem Publikum, z.B. Ihren Kollegen. Auf diese Weise schaffen Sie es, vor Gruppen sicher zu agieren. Haben Sie diese Sicherheit erst einmal erreicht, kann eine Gruppe Sie nicht mehr unter Druck setzen. Es ist für Sie nicht mehr von Bedeutung, ob Sie vor Gruppen oder vor Einzelpersonen sprechen.

Druck durch Kollegen

Manche Kunden oder Kollegen versuchen Druck gegen andere aufzubauen, indem sie diese bei Vorgesetzten und anderen Abteilungen schlecht machen. Sie versuchen dabei andere gegeneinander auszuspielen und eigene Vorteile zu erreichen.

Es kommt vor, dass sich Kunden bei mir über einen meiner Mitarbeiter beschweren. Ziel des Kunden ist es dabei von mir eine Antwort in der Form „Oh das tut mir leid. Da werde ich einmal ein ernstes Wörtchen mit dem Mitarbeiter reden. Was kann ich nun tun, um Ihnen in der Sache zu helfen?“. Der Kunde erhofft sich auf diese Weise einen Vorteil, dass ich ihm jetzt einen besonderen Gefallen erweise.

Gegentaktik

Tritt der Fall ein, dass man sich bei Ihnen über eine andere Person beschwert, so sorgen Sie für eine klare Abtrennung zwischen Ihnen und dem angesprochenen Mitarbeiter. Eine mögliche Antwort von Ihnen könnte lauten: „Sehr interessant, was Sie mir da über Herrn Mitarbeiter erzählen. Das werde ich sofort an ihn weitergeben, damit er sich mit Ihnen zusammen setzen kann, um über eine mögliche Lösung zu sprechen.“ Auf diese Weise zeigen Sie Verständnis und gleichzeitig, dass sie eine offene Informationspolitik unterstützen. Ihr Gesprächspartner wird diese Taktik in Zukunft wahrscheinlich nicht mehr bei Ihnen versuchen. Sind Sie selbst der angesprochene „Problemfall“, so versuchen Sie in einem klärenden Gespräch mit beiden Personen für ein klares Bild zu sorgen. Bestehen Sie darauf, dass Sie in Zukunft bei Problemen von beiden Seiten informiert werden, damit Probleme schnell und zufriedenstellend gelöst werden können.

Sag niemals nie

Sie sind Polizeibeamter und müssen mit einem Geiselnnehmer verhandeln. Dabei können sicher sein, dass diese Person eines niemals akzeptieren wird: Ein NEIN von Ihrer Seite. Werfen Sie einem Verhandlungspartner ein einfaches „Nein“ an den Kopf, können Sie sicher sein, dass Sie damit Widerstand und möglicherweise Rachegefühle provozieren. In dem Geiseldrama, in dem Sie der Polizeibeamte sind, stirbt wahrscheinlich eine der Geiseln.

Wenn Sie in einer geschäftlichen Verhandlung stehen und ihrem Gegenüber das Gespräch mit den Worten eröffnen: „Wir werden Ihre Forderungen niemals akzeptieren!“, riskieren Sie allenfalls, dass die Gegenseite eine abwehrende Haltung einnimmt und nun zu keinerlei Zugeständnissen mehr bereit ist. Somit haben Sie höchstens erreicht, dass die Verhandlungen ins Stocken geraten und Sie sich selbst in eine Sackgasse manövriert haben, aus der Sie so leicht nicht wieder heraus kommen.

Was ist zu tun?

Sind die Forderungen der Gegenseite für Sie problematisch, begegnen Sie der anderen Seite mit einer positiven Grundhaltung. Sagen sie „Ich werde sehen, was sich machen lässt, aber dafür brauche ich Zeit.“ Vermitteln Sie das Gefühl, dass sie ernsthaft versuchen, die Forderungen zu respektieren und die Angelegenheit prüfen werden. Dabei machen Sie keinerlei Zusagen, die die andere Seite später einfordern kann. Deshalb achten Sie bitte sehr genau auf Ihre Formulierungen. Ihr Ziel sollte stets sein, der Gegenseite das Gefühl zu vermitteln, dass sie ihre Forderungen ernst nehmen und an einer Lösung interessiert sind.

Keine Leistung ohne Gegenleistung

Ein weiteres, wichtiges Verhandlungsprinzip ist folgendes: Machen Sie keine Zugeständnisse, bieten Sie keine Leistung oder Vergünstigung an, ohne dass die Gegenleistung klar ist. Die Gegenseite muss lernen, dass sie für alles eine Gegenleistung zu bieten hat. In dem Fall des Geiseldramas könnte die Antwort auf die Forderung nach einem Fluchtwagen sein: „Für die Bereitstellung eines Fluchtwagens lassen Sie eine Geisel frei! Nicht mehr und nicht weniger!“ Selbst wenn die Gegenleistung für Sie wenig bedeutet und Sie vielleicht dazu neigen, den anderen ohne Gegenleistung davon kommen zu lassen, fordern Sie etwas zurück. Sie laufen sonst Gefahr, dass die anderen immer ein Entgegenkommen verlangen oder Ihnen persönliche Schwächen unterstellen. Machen Sie es sich also zum Prinzip immer etwas zu verlangen, gerade dann, wenn Sie an einer Stelle nachgeben.

Leistung ohne Inhalt

Fordert die andere Seite von Ihnen ein Nachgeben bei einer Verhandlung, und ist es ihnen nicht mehr möglich weitere Zugeständnisse zu machen? Vielleicht können sie die andere Seite mit einem nur scheinbaren Vorteil zufrieden stellen. Es ist nämlich oft der Fall, dass die Gegenseite einfach nur noch das Gefühl möchte ein wenig mehr zu bekommen.

Vielleicht sind sie Verkäufer und haben tatsächlich ihren günstigsten Preis bereits zugesagt? Dann gibt es weitere Dinge, die sie der Gegenseite anbieten können, ohne selbst größeren Schaden zu erlangen. Die folgenden Beispiele zeigen solche Leistungen:

- Bieten sie der Gegenseite an selbst über den Auftrag Aufsicht zu führen. Sagen sie „Ich garantiere Ihnen, dass ich mich höchstpersönlich um die Lieferung kümmern und bei der Auslieferung dabei sein werde, damit sie den bestmöglichen Service erhalten.“
- Versprechen sie der anderen Seite, dass sie die Lieferung bereits am nächsten Tag (in der nächsten Woche) als erster Kunde erhält, wenn ihnen der Liefertermin keine Probleme bereitet.
- Legen sie ein Werbegeschenk drauf, wenn der Kunde ihr Angebot wahrnimmt.
- Bieten sie dem Kunden eine kostenfreie Einweisung in das Produkt an, die sie vielleicht selbst vornehmen. Damit erhöhen sie die Kundenzufriedenheit und können möglicherweise noch Zusatzverkäufe tätigen.

Setzen sie ihre Fantasie ein, um weitere Möglichkeiten zu finden. Auf diese Weise legen Sie sich ein Depot von möglichen Leistungen zu, die sie wenig kosten und ihnen zusätzliche Verhandlungsfreiräume bieten.

Beliebte Spiele von Einkäufern

Das 1-2-3-Spiel

Bei diesem oft eingesetzten Druckmittel versucht Ihr Opponent Sie gegen andere Mitbewerber und Anbieter auszuspielen. Sein Ziel ist es, Ihnen immer weitere Zugeständnisse abzuverlangen, ohne selbst eine Gegenleistung zu erbringen. Hierbei will er versuchen Ihre „Grenzen“ herauszufinden. So passiert es häufig, dass Ihnen gegenüber im Gespräch plötzlich erwähnt wird, wie entgegenkommend die Konkurrenz sei:

„Wenn Sie Ihre Qualitätsprobleme nicht in den Griff bekommen...wir haben auch noch andere Lieferanten!“ Bei solchen Andeutungen muss noch kein Grund zur Beunruhigung bestehen, da es sich um einen gut gemeinten Hinweis handeln könnte. Sie müssen hier nur die erwähnten Probleme in den Griff bekommen. Aber selbst wenn es die Gegenseite ernst meint, sollten Sie sich nicht herunterhandeln lassen. Erklären Sie Ihrem Gegenüber bestimmt: „Ich kann leider nicht weiter auf Sie zugehen. Hier ist für mich persönlich die Grenze erreicht!“

Utopia

Manche Einkäufer fordern von Vertretern Dinge, die eigentlich unmöglich sind. Ein Vertreter, der im Verhandeln unsicher ist, geht dieser Taktik schnell auf den Leim. Je mehr der Kunde ihn unter Druck setzt, desto schwächer wird der Widerstand. Am Ende des Gesprächs lenkt er vielleicht kleinlaut ein und verspricht dem Kunden, die utopischen Forderungen zu erfüllen.

Für den Verkäufer ist es in einer solchen Situation jedoch besser, Rückgrat zu zeigen. Denn die Probleme, die er bei seinem Kunden vielleicht vermieden hat, wird er möglicher Weise in seinem Unternehmen bekommen. Seine Geschäftsleitung oder die Produktionsabteilung wird wenig Verständnis für eine Zusage der versprochenen Leistungen haben. Es ist daher besser, den Kunden zu fragen, ob er die Forderungen tatsächlich ernst meint und was der Grund für die Forderungen ist. So lässt sich leichter eine gemeinsame Lösung zu finden.

Plötzlicher Zeitdruck

Ebenfalls sehr beliebt ist es, dem Verkäufer die vorgesehene Zeit ohne Ankündigung zu verkürzen. Vielleicht kommen Sie als Verkäufer mit der Vorstellung an, 45 Minuten Zeit für eine Präsentation zu haben. Nun wird Ihnen kurz vorher mitgeteilt, dass Ihnen wegen interner Probleme nur 10 Minuten Zeit zur Verfügung stehen.

Entscheiden sie nun spontan zwischen den folgenden beiden Möglichkeiten:

1. Lassen Sie die Präsentation komplett ausfallen.
2. Sie sind so gut vorbereitet, dass Sie dem Kunden innerhalb von 10 Minuten erklären können, weshalb Ihre Lösung die geeignete für den Kunden ist.

Viele Verkäufer glauben, dass sie, je mehr sie über ein Produkt erzählen können, den Kunden um so besser überzeugen können. Häufig werden die Vorträge dann so langatmig, dass der Kunde unruhig auf die Uhr schaut und das Interesse letztendlich ganz verliert.

Pokern

Ein guter Kartenspieler lässt sich niemals seine wahren Gefühle anmerken. Durch ständiges Trainieren ist er in der Lage dem Gegenspieler die Gefühle vorzutäuschen, die seinem Spiel nützen. Dabei ist er ausschließlich am Ergebnis des Spieles interessiert und kalkuliert von vorn herein, dass er mit seinem Auftreten die gewünschte Reaktion beim Gegenüber erzielt.

Gerade im Privatleben ist es unangenehm mit solchen Leuten zu tun zu haben. Man ist in der Regel nicht in der Lage diese Personen genau einzuschätzen, es sei denn, man kennt sie bereits seit sehr langer Zeit.

Dabei darf man das Pokern nicht mit dem ständigen Vortäuschen eines uninteressierten oder gar regungslosen Gesicht vergleichen. Meist ist das Gegenteil der Fall, nämlich launisches Verhalten. Das verunsichert den anderen am allermeisten, weil er nie abschätzen kann, mit welcher Laune oder mit welchem Gefühlsausbruch er zu rechnen hat.

Es gibt Verhandlungspartner, die sich in Verhandlungen gerne aus dem Gespräch ausklinken und eine Zeit lang eine Beobachterposition einnehmen. Von dort aus versuchen sie die Reaktionen aller Beteiligten zu studieren, um Schwachpunkte bei den einzelnen herauszufinden. Sind sie dann der Meinung, diese entdeckt zu haben, nutzen Sie sie zu gegebener Zeit aus.

Wenn Sie feststellen, dass Ihr Verhandlungspartner unbedingt eine Konfrontation vermeiden möchte, dann werden Sie doch im entscheidenden Moment wütend. Werfen Sie dem Gegenüber bestimmte Dinge vor, geben Sie ihm die Schuld für Ihre Verärgerung. Das gewünschte Ziel tritt in der Regel sofort ein. Der Gegenüber wiegelt ab, versucht das gute persönliche Verhältnis aufrechtzuerhalten und – gibt in der Regel nach.

Es ist also Vorsicht angesagt, wenn Sie bei Verhandlungen Personen entdecken, die scheinbar uninteressiert am Geschehen teilnehmen. Zeigt eine solche Person bei entscheidenden Punkten plötzlich Interesse und ändert sie augenscheinlich ihr Verhalten, handelt es sich vermut-

lich um einen berechnendem Verhandlungspartner, der soeben Ihre Schwächen unter die Lupe genommen hat.

Besonders gefährlich sind solche Leute, wenn sie sich in den eigenen Reihen befinden. Wir hatten einmal für sehr kurze Zeit einen Angestellten in unserem Unternehmen, der das „Pokern“ gegenüber einigen Mitarbeitern anwendete. Seine Taktik bestand darin, Besprechungen zu fordern, die seiner Ansicht nach dringend notwendig für die Zusammenarbeit waren. Während der Besprechungen jedoch zeigte er kaum Interesse an den Themen und beteiligte sich, wenn überhaupt, nur selten. Anschließend ging er zu bestimmten Mitarbeitern und wollte ihr Verhalten diskutieren. Er wollte im Nachhinein versuchen, die in den Besprechungen gefällten Entscheidungen zu seinen Gunsten zu ändern. Durch die Beobachterposition war ihm schon in der Besprechung klar geworden, welchen Standpunkt die Beteiligten hatten und wo sie sich auf Kompromisse geeinigt hatten. Er betitelte diese Kompromisse als Fehlentscheidungen und löste somit Zweifel bei den Beteiligten aus. Interessant waren dabei seine Wutausbrüche, die er immer dann hatte, wenn er einen für ihn wichtigen Punkt unterstrich. Eines Tages sprach ich ihn darauf an, warum er denn so extreme Reaktionen zeigte. Seine Antwort darauf war, dass er bewusst so verärgert reagiert hatte, um Leute in die Enge zu treiben und Entscheidungen zu beeinflussen.

Gegentaktiken

Um erfolgreich mit Pokerspielern umgehen zu können, sollten Sie lernen selbst einer zu sein. Versetzen Sie sich in die andere Person und versuchen Sie herauszufinden, was sie denkt und fühlt und welche Ziele sie hat. Wenn Sie dies erkennen, können Sie sich leichter auf den Gegenstand der Verhandlung zu konzentrieren und sich nicht von Rollenspielen und gestellten Attacken beeindrucken zu lassen. Lassen Sie sich selbst keine Gefühle anmerken. Machen Sie sich auch immer bewusst, wie sehr die andere Seite unter Druck steht. Vielleicht benutzt er die gespielte Undurchschaubarkeit aus seiner Unsicherheit heraus und befürchtet eine echte Regung könnte von Ihnen gezielt ausgenutzt werden. Sie haben nun die Möglichkeit, auf seine Spielchen einzugehen und ebenfalls zu pokern oder aber siegesgewiss Ihre Einstellung auszudrücken und die Spielchen zu ignorieren. Sie können auch direkt darauf hinzuweisen, dass Sie die Taktik erkannt haben. Zwar wird eine direkte Konfrontation in aller Regel dazu führen, dass der Pokerspieler nichts zugeben wird. Sie können sich aber sicher sein: der Pokerspieler ist gewarnt und wird in Zukunft vorsichtiger und zurückhaltender sein.

Eine weitere Methode vorgetäuschte Absichten und Erklärungen zu erkennen ist so einfach, dass sie gerne übersehen wird: Beobachten Sie, wie der Pokerspieler sich gegenüber anderen Menschen verhält. Sie können daraus schließen, dass er Sie genauso wie andere beurteilen und behandeln wird.

Menschen, die beispielsweise gerne über andere Leute schimpfen und sich bei Ihnen beschweren, werden bei anderen auch über Sie reden. Haben Sie nun wirklich einmal jemandem einen Grund zur Verärgerung gegeben, werden auch andere davon hören.

Denken Sie daran, wenn Sie Kollegen oder Verhandlungspartner beobachten. Sie lernen durch Beobachtung schnell, mit welcher Strategie Sie sich auseinandersetzen müssen, wenn es zur nächsten Verhandlung kommt.

Zugeständnisse bei Preisverhandlungen

Stellen Sie sich vor, Sie müssten eine Preisverhandlung mit einem extrem hartnäckigen Kunden führen. Sie sind in der Lage von ihrem ursprünglichen Angebot 10% nachzulassen. Der Kunde fordert von Ihnen eindringlich eine Reduzierung des Ausgangspreises, Sie aber wollen als erstes Ziel Ihren Preis erhalten.

Wie können Sie hier vorgehen, damit Ihr Kunde zufrieden mit der Verhandlung ist und ihm gleichzeitig klar wird, dass Sie nicht mehr weiter mit dem Preis heruntergehen werden?

Dies erreichen sie am besten durch die Anwendung von zwei Taktiken:

1. Machen Sie niemals alle Zugeständnisse auf einmal. Das heißt, Sie nennen auf keinen Fall sofort ihre 10% als möglichen Preisnachlass, um sich weitere Chancen offen zu halten. Der Kunde könnte nämlich fragen, warum Sie ihm einen so großen Preisnachlass gewähren und um weitere 1-2% bitten. Jetzt ist es für ihn unverständlich, weshalb sie bei einer so kleinen Forderung nicht mehr zugänglich sind. Er könnte den Kauf nun von diesen 1-2% abhängig machen und sie damit massiv unter Druck setzen. Eine bessere Methode ist hierbei immer etwas 50% des für Sie maximal Möglichen anzubieten. Bieten Sie zunächst 5% an. Vielleicht ist der Kunde damit bereits zufrieden. Möchte er jedoch mehr, bieten Sie jetzt vielleicht 2% und schließlich 1% an. Auf diese Weise zeigen Sie deutlich, dass Ihr Spielraum immer kleiner wird und Sie verlieren eventuell weniger als 10%. Auf der anderen Seite entkräften Sie die Erwartungshaltung, dass Sie auch in der Lage wären, 5% nachzulassen.
2. Verlangen Sie immer eine Gegenleistung. Werden Sie zu einem Preisnachlass aufgefordert, stellen Sie doch abschließend fest: „Wenn ich Ihnen 5% Preisnachlass gebe, dann unterschreiben Sie den Kaufvertrag!“ Der Kunde kann nicht weiter bohren und macht nun selbst ein Zugeständnis. So ersparen Sie sich weitere 5% Preisnachlass und haben den Kauf gesichert.

Die zwei Methoden ermöglichen Ihnen einen Verkauf, ohne selbst in die Defensive zu geraten.

Machen Sie einen Rückzieher

Falls sie sich bereits in einer Verhandlung befinden, in der Sie mit dem Preis bereits zu weit gegangen sind, brechen Sie doch die Preisverhandlung einfach ab:

Ihr Kunde möchte für ein Produkt 90 DM bezahlen, das Sie für 100 DM angeboten haben. Sie haben sich bereits auf 95 DM herunterhandeln lassen und wollen nicht noch weiter nachgeben. Behaupten Sie doch, dass Sie erst mit einer höheren Autorität sprechen müssen. Sichern Sie ihm aber zu, dass Sie sich für seine Interessen einsetzen werden.

Am nächsten Tag informieren Sie den Kunden und teilen ihm mit, dass sie nach langer Diskussion mit der Firmenleitung die Preise noch einmal berechnet haben. Leider können Sie selbst das letzte Angebot (die 95 DM) nicht halten und müssen das Produkt für 100 DM anbieten. Der Kunde wird hierauf wahrscheinlich entsetzt oder sogar wütend reagieren und sich darauf berufen, dass Sie bereits 95 DM zugesichert hätten. Nun können Sie sagen: „Na gut, ich habe Ihnen 95 DM zugesagt und hierzu stehe ich, wollen wir den Kauf damit abschließen?“ Ihr Kunde wird nun in den meisten Fällen sofort zuschlagen, um sich die Konditionen zu sichern, bevor er letztendlich bei 100 DM angelangt ist.

Da diese Technik sehr aggressiv ist, sollten Sie sie nur in Ausnahmefällen anwenden. In jedem Fall ersparen Sie sich auf diese Weise ein weiteres Nachbohren ihres Kunden.

Gegentaktik

Geraten Sie selbst einmal in eine solche Situation und ein Verkäufer zieht ein bereits vorgelegtes Angebot zurück, bestehen Sie darauf, dass er das Problem mit seiner Firmenleitung löst. Bestehen Sie in Zukunft darauf mit jemandem zu sprechen, der in der Lage ist verbindliche Zusagen zu treffen. Nur auf diese Weise verhindern Sie derartige Zwangslagen.

Der Faktor Zeit

Ungeübten Verhandlungspartnern passiert es oft, „gleich mit der Tür ins Haus zu fallen“. Sie gehen davon aus, dass es besonders effektiv ist, wenn Verhandlungen zu einem schnellen Ergebnis geführt werden. Vielen Anfängern unterläuft der gleiche Fehler und sie nutzen den Faktor Zeit in Verhandlungen schlecht.

Zeitfluss

Lassen Sie sich in Verhandlungen immer Zeit. Versuchen Sie sich niemals unter Druck setzen zu lassen. Wenn Sie etwas kaufen möchten, bedenken Sie, wie lange Sie bisher ohne das Produkt zurechtgekommen sind. Gewinnt die Gegenseite den Eindruck, dass Sie es eilig haben, kann sie Sie leichter unter Druck setzen. Tragen Sie besser nicht gleich alle Ihre Forderungen vor. Behalten Sie sich immer noch etwas für den Verlauf der Verhandlung zurück. Zum einen können Sie damit Zugeständnisse für die andere Seite mit einer Gegenforderung versehen, zum anderen werden Sie feststellen, wie entgegenkommend die andere Seite werden kann, wenn die Zeit fortschreitet. Sie geben der Gegenseite damit praktisch Gelegenheit Ihre Forderungen zu verdauen und auf sich wirken zu lassen.

Lernen Sie eine geduldige Haltung einzunehmen. Ähnlich einem Fluss können Sie im Verlauf der Verhandlung Ihre Argumente gezielt anbringen und auf diese Weise kontrollierend Einfluss nehmen. Verschießen Sie Ihr Pulver bereits am Beginn, fehlen Ihnen am Ende wahrscheinlich die wichtigsten Argumente. Das aus der Ökonomie bekannte Pareto-Prinzip trifft auch auf Verhandlungen zu: Vereinbarungen werden zu 80 Prozent in den letzten 20 Prozent der zur Verfügung stehenden Zeit getroffen. Auf diese letzten 20 Prozent der Verhandlungszeit sollten Sie vorbereitet sein. Ähnlich einem guten Krimi bewirken Sie dann einen Überraschungseffekt und können damit an den entscheidenden Stellen gewinnen.

Zeitdruck

Besonders wenn die Gegenseite unter zeitlichem Druck steht, ist sie zu Zugeständnissen bereit. Wenn ein Verkäufer beispielsweise einen Kunden hat, der eine Lieferung unbedingt zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt, wird er den Kunden sehr leicht dazu überreden können, weitere Bedingungen einzugehen. Ein Autohändler wird vielleicht ein Fahrzeug sofort anbieten können, welches seit bereits einiger Zeit im Laden steht. Viele Käufer sind bereit Zuschläge für Eillieferungen zu zahlen.

Wenn die andere Seite angibt unter Zeitdruck zu stehen und eine Entscheidung bis zu einem bestimmten Termin treffen zu müssen, können sie das Zeitmoment zu ihren Gunsten nutzen. Sollen sie ein Angebot abgeben und der Kunde möchte Änderungen, die ihnen nicht zusagen, sagen sie „Das können wir gerne anders anbieten. Aber beachten sie bitte, dass wir dazu etwas Zeit benötigen, damit wir die notwendigen Informationen einholen können. Wir werden also einige Tage dazu brauchen.“ Sie können ihre Angebote auch selbst mit zeitlichen Vorgaben versehen. Bei Projekten ist es üblich, der Gegenseite immer nur eine begrenzte Zeit bis zum Akzeptieren von Leistungen bereitzustellen. So wird oft auch eine Leistungsabnahme bis zu einem bestimmten Zeitpunkt gefordert. Reagiert die Gegenseite bis zu dem festgelegten Zeitpunkt nicht, gilt die Leistung als erbracht und wird zur Zahlung fällig.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin Ihren Gesprächspartner zu Zeiten anzutreffen, wenn er unter zeitlichem Druck steht. Sie können versuchen Termine auf den Abend zu verlegen, wenn Ihr Gesprächspartner auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen ist oder seine Frau ihn zu Hause zum Essen erwartet.

Ein besonders hartnäckiger Verhandlungspartner versuchte die Zeit immer zu seinem Vorteil zu nutzen, indem er mich während meiner Seminartätigkeiten in der Pause anrief. Regelmäßig fand ich in den Pausen eine Meldung vor, dass ich dringend versuchen sollte ihn anzurufen. Wenn er mich am Telefon hatte, fing er an mich mit Details zu Projekten zu konfrontieren. Dabei achtete er immer sorgfältig darauf Informationen so zu streuen, dass ich diese nicht eindeutig interpretieren konnte und gezwungen war weitere Informationen einzuholen. Da er wusste, dass ich sehr interessiert an den Gesprächsthemen war, hielt er mich immer länger fest, als die Pause angesetzt war. Auf diese Weise stand ich doppelt unter Druck. Auf der einen Seite sah ich mich plötzlich einem Problem gegenüber, welches ich gerne schnellstmöglich gelöst hätte, auf der anderen Seite war ich gezwungen mein Seminar fortzusetzen. Nachdem ich die beabsichtigte Taktik hinter den Anrufen erkannt hatte, war ich während der Seminartätigkeit nicht mehr erreichbar.

Stehen Sie selbst unter zeitlichem Druck, so lassen Sie es sich keinesfalls anmerken. Sie könnten zwar andeuten, dass Sie einen bestimmten Zeitrahmen einhalten sollten, geben Sie jedoch auch an, dass Sie auch bereit wären, mehr Zeit zu investieren.

Geben Sie der anderen Seite zu verstehen, dass Sie unbedingt bis zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Entscheidung benötigen, kann es vorkommen, dass die Gegenseite versucht Sie bis zu diesem Zeitpunkt mit nebensächlichen Argumenten abzulenken. Sie wird versuchen mit Ihnen über irrelevante Themen zu verhandeln, bis der Druck Sie flexibel und nachgiebig gemacht hat. Dann werden Sie in kurzer Zeit mit Forderungen konfrontiert, denen Sie aus Zeitmangel nachgeben müssen.

Das magische Dreieck

Im Projektmanagement gibt es eine Regel, die als „magisches Dreieck“ bekannt ist. Demnach ist eine Leistung immer von den drei Faktoren Qualität, Geld und Zeit abhängig. Je nachdem, welche der drei Faktoren von besonderer Wichtigkeit ist, muss immer mindestens einer der beiden anderen Faktoren angepasst werden. Ist zum Beispiel die Qualität von besonderer Bedeutung, so kann es bis zur Auftragsbefreiung entweder länger dauern oder es ist mehr Geld für Qualitätskontrollen nötig. Ist der Zeitrahmen fixiert und steht vielleicht nur eine begrenzte Menge an Geld zur Verfügung, so wird dies letztendlich auf Kosten der Qualität gehen. Diese Regel kann für Verhandlungen ein wenig angepasst werden: Wenn Sie für Verhandlungen nicht genügend Zeit aufbringen können, wird dies auf Kosten der Qualität des Ergebnisses gehen und kann eine Menge Geld kosten.

Problemlösung

5 Schritte zur Lösung eines Problems

Häufig berichten Teilnehmer in Seminaren von Problemen, die sie mit Kollegen oder Vorgesetzten haben. Das Problem besteht häufig darin, dass man selbst etwas von dem anderen erwartet, dieser jedoch die gewünschte Leistung bzw. Verhaltensweise gar nicht erbringen kann. Oft beschreiben die Teilnehmer, wie im Verlauf des Gesprächs Probleme aufgetan werden, deren Lösung sie selbst nicht kennen. Ihr Gesprächspartner vermittelt dann den Eindruck, dass er die gewünschten Ergebnisse ja bringen könnte, wenn er eine Lösung für die

genannten Probleme hätte. Das Ergebnis solcher Besprechungen ist meist für beide Seiten unbefriedigend und gibt keine klare Antwort auf die anfänglich gestellten Fragen.

Ein Vertriebsleiter berichtete mir, dass er Schwierigkeiten mit seinen Vertretern habe, wenn es um die Besprechung der Umsatzzahlen ginge. Die von ihm erwarteten Zahlen wurden überhaupt nicht erreicht und er hatte es sich zum Ziel gesetzt, die Vertreter dazu zu bewegen, ihre Verkaufszahlen zu steigern. Zudem empfand er die folgenden Probleme als besonders nennenswert.

- *Er wollte seinen Mitarbeitern auf keinen Fall Vorwürfe machen oder deren Ansichten persönlich angreifen, selbst wenn er das in manchen Fällen gern getan hätte.*
- *Er wollte tatsächliche Probleme von Vorwänden unterscheiden.*
- *Er wollte keine weiteren Kosten für Mitarbeiter akzeptieren, da ohnehin zuviel Personal beschäftigt war. Ausgaben für Prospektunterlagen wollte er auch möglichst gering halten, da die Prospekte aus seiner Sicht vollkommen ausreichend waren.*

Die Gespräche liefen jedoch oft nach dem folgenden Schema ab:

Vertriebsleiter: „Wie wir wissen, entsprechen unsere Zahlen nicht den gewünschten Vorgaben. Bitte sagen Sie mir, was sie tun werden, um die Verkaufszahlen zu steigern?“

Vertreter: „Mir ist bewusst, dass wir zu wenig verkaufen. Allerdings ist es auch sehr schwer, unsere Kunden zum Kauf zu bewegen. Zudem muss ich mich ständig mit Dingen beschäftigen, die mich vom Verkaufen abhalten.“

Vertriebsleiter: „Dieses Thema haben wir doch bereits besprochen. Wenn zusätzliche Aufgaben aus der Administration anfallen, geben Sie diese bitte an die Sekretärinnen ab. Konzentrieren Sie sich auf den Verkauf unserer Produkte.“

Vertreter: „Das würde ich gerne tun. Jedoch würde ich mir wünschen, dass jemand telefonisch Prospekte anbietet und bei Interesse Kontakte ausmacht, dies könnte den Verkauf verbessern. Ich möchte hierzu einen kleinen Gesprächsleitfaden ausarbeiten, damit diese Arbeit übernommen werden kann.“

Vertriebsleiter: „Ich dachte, wir hätten das Thema Personal bereits ausdiskutiert. Außerdem wäre es sicherlich sinnvoller, wenn Sie Ihre Zeit für den Gesprächsleitfaden in direkte Kundenkontakte stecken würden.“

Vertreter: „Sie haben recht. Zuvor werde ich allerdings noch einmal unsere Pressemappe überarbeiten. Ein Teil des Designs gefällt mir nicht. Ich halte es für notwendig, dass unser Prospektmaterial zu 100% einheitlich gestaltet ist.“

Das Gespräch konzentrierte sich so immer mehr auf Details der Arbeit und der Vertriebsleiter sah sich am Ende des Gesprächs einer ganzen Liste von neuen Aufgaben gegenüber gestellt, die er selbst erledigen musste. Somit hatten seine Vertreter es erfolgreich geschafft, ihre eigene Zeit damit nicht zu belasten.

Eine Lösung kann zunächst darin bestehen, die Probleme der anderen nicht zu seinen eigenen zu machen. Anschließend wendet man die im Folgenden beschriebene Fünf-Schritte-Strategie an, um das erwünschte Ergebnis zu erhalten.

Schritt 1: Lassen Sie sich das Problem beschreiben

Wenn Ihr Gesprächspartner anfängt sich über seine Probleme auszulassen, ermutigen Sie ihn dazu, sein Problem einmal deutlich zu artikulieren. Stellen Sie sich hierbei ruhig ein wenig begriffsstutzig an und bestehen Sie mehrmals darauf, den eigentlichen Punkt des Problems zu erfassen.

Häufig beschreiben Menschen ihre Probleme mit Beispielen. Anstatt zu sagen, dass ein Kollege unhöflich ist, wird häufig anhand von Beispielen versucht die Lage zu erklären. Man hört dann oft Erzählungen, wie die betreffende Person sich vor einiger Zeit verhalten hat. Hat man es mit zeitlichen Verzögerungen in einer Produktionslinie zu tun, so wird vermutlich nur ein Beispiel aus der jüngsten Vergangenheit zitiert.

Da diese Beispiele oft eine emotionale Belastung für die Betroffenen darstellen, führt die Beschreibung dazu, dass sich der Betroffene immer stärker in seine Gefühle hineinsteigert. Dies sollten Sie gar nicht erst zulassen. Stellen Sie lieber gezielt Fragen, die das Problem erfassen:

„Was genau ist das Problem?“

„Wodurch genau entstehen Ihre Schwierigkeiten?“

„Womit genau gibt es Schwierigkeiten? Ist Ihr Kollege das Problem oder eher sein Verhalten Ihnen gegenüber?“

Versuchen Sie in jedem Fall eine klare, sprachliche Formulierung des Problems von Ihrem Gesprächspartner zu erhalten. Geben Sie ihm jede mögliche Hilfe, aber legen Sie ihm die Worte nach Möglichkeit nicht in den Mund. Wenn Ihr Gegenüber das Problem erfasst hat, ist eine konstruktive Lösung schon ganz nahe.

Der erste Schritt sollte beendet werden, wenn das Problem erfasst ist. Wiederholt sich die Beschreibung der Probleme ständig und Ihr Gesprächspartner dreht sich im Kreis, so sollten Sie die Problemerkundung eher abbrechen.

Gehen Sie zum zweiten Schritt über.

Schritt 2: Lassen Sie den Gegenüber eine Zielvorstellung entwickeln

In diesem Schritt bringen Sie Ihr Gegenüber dazu, eine konkrete Vorstellung von dem zu entwickeln, was erreicht werden soll. Nur wenn man das Ziel kennt, ist es nämlich möglich eine Strategie zur Lösung eines Problems herauszufinden.

Fragen Sie Ihren Gegenüber, wie aus seiner Sicht das Ziel aussehen könnte. Fragen Sie, wie die ideale Lösung aussehen könnte. Auch hier legen Sie ihm – wie schon oben erwähnt - keine Formulierungen in den Mund. Benutzen Sie die folgenden Taktiken, um bei der Entwicklung einer Vorstellung zu helfen.

TAO – Tu als ob

Benutzen Sie die Tu als ob -Taktik. Hierbei stellen Sie Fragen der Art:

„Nehmen wir einmal an, du hättest das Problem schon gelöst. Wie wäre das? Wie sähe das aus?“ Auf diese Weise regen Sie die Vorstellung des Gegenübers an und veranlassen ihn dazu, sich den Idealzustand vorzustellen.

Komplimente

Viele Menschen reagieren positiv auf Komplimente. Die Formulierung „Sie sind doch ein erfahrener Problemlöser. Was halten Sie für den richtigen Weg? Wie würde das aussehen?“ Da sich der andere sehr geschmeichelt fühlt, fordert man ihn geradezu heraus Ihnen zu bestätigen, dass er tatsächlich der alte erfahrene Hase ist, für den Sie ihn halten.

Aussitzen

Will ihrem Gegenüber partout nichts einfallen, so zögern Sie nicht das Gespräch zu unterbrechen. Antworten Sie zum Beispiel „Da bin ich auch ein wenig überfordert. Wenn Sie selbst nicht wissen, wie das Ziel aussieht, wie soll ich Ihnen dann helfen können?“ Treffen Sie eine Vereinbarung, in der Sie festlegen, wann Sie sich wieder für eine Besprechung treffen. Vereinbaren Sie, dass jeder bis dahin eine klare Zielvorstellung hat und diese vorstellen wird.

Problemkaskaden

Entsteht eine Zielvorstellung, die offensichtlich dem anzustrebenden Ergebnis widerspricht, gehen Sie noch einmal zu Schritt eins zurück. Dieser Fall entsteht häufig dann, wenn sich Ziele widersprechen. Sieht die Idealvorstellung beispielsweise so aus, dass ein Produkt nur

dann verkauft werden kann, wenn man es aggressiv vermarktet und man keine Kosten für die Vermarktung bereitstellen mag, dann sollte geklärt sein, ob die Vermarktung überhaupt das gewünschte Ziel ist. Finden Sie heraus, was wichtiger ist und konzentrieren Sie sich auf die Lösung des wichtigsten Problems.

Hat Ihr Gegenüber ein klare Zielvorstellung entwickelt, liegt die Lösung oft schon direkt vor Ihnen. Gehen Sie deshalb direkt zu Schritt 3 über.

Schritt 3: Entwickeln des Lösungsweges

Jetzt bringen Sie Ihren Gesprächspartner dazu, einen Lösungsweg zur Erreichung des Zieles zu entwickeln. Häufig fällt dies bei klarer Kenntnis des Zieles nicht besonders schwer. Entwickeln Sie Strategien und Abläufe, um das gewünschte Ziel zu erreichen.

Stellen Sie zielgerichtete Fragen, wie: „Was ist deine beste Idee?“. Solche Fragen suggerieren, dass Sie mehr als eine Idee erwarten.

Haben Sie es trotz aller bisherigen Erfolge noch immer mit offensichtlichen Hemmungen beim Gegenüber zu tun, so verwenden Sie die gleichen Taktiken wie bei Schritt 2.

Schritt 4: Klären der notwendigen Voraussetzungen

Nachdem auch der Lösungsweg bekannt ist, sollten Sie die notwendigen Mittel heraus finden, die Ihr Gesprächspartner zur Umsetzung benötigt. Stellen Sie doch folgende Frage: „Was brauchst du noch, um die Lösung herbeizuführen?“ Notieren Sie die Antworten und werten Sie dabei gleich aus, ob diese tatsächlich der Lösung zuträglich sind. Wenn alle notwendigen Ressourcen bekannt sind, gibt es nur noch eine Frage zu stellen.

Schritt 5: Stellen sie die letzte Frage

Stellen Sie Ihrem Gesprächspartner die letzte wichtige Frage: „Wann fängst du an?“ Die Antwort wird häufig sein: „Gleich heute!“ oder „Am Montag um 15:00 Uhr!“. Ganz gleich, was ihr Gegenüber zur Antwort gibt, vereinbaren Sie einen weiteren Besprechungstermin, um das Ergebnis zu feiern oder aufgetretene Probleme nach dem gleichen Schema zu besprechen.

Zusammenfassung

Mit der Fünf-Schritte-Strategie motivieren Sie Ihren Gesprächspartner dazu für seine Probleme effektive Lösungen zu finden und diese umzusetzen. Dabei vermeiden Sie es, die Probleme des anderen zu Ihren eigenen Problemen werden zu lassen.

Das im Beispiel geschilderte Vertriebsgespräch nahm nach Anwendung dieser Strategie plötzlich einen ganz anderen Verlauf. Der Vertreter erkannte, dass die Verkaufszahlen nur zur Erreichen waren, wenn er sich auf die Gewinnung von zwei bis drei strategischen Großkunden konzentrierte. Der Anbieter über Telefonverkäufer konnte höchstens fünf Prozent des gewünschten Ergebnisses bringen, so dass die Konzentration hierauf in jedem Fall zum Verfehlen des Zieles geführt hätte. In diesem Zusammenhang war auch nicht die Gestaltung der Unterlagen entscheidend, sondern allein der persönliche Kontakt und die gute Betreuung der Ansprechpartner.

Das Ergebnis zählt

Bei Verhandlungen kommt es letztendlich auf die Resultate an.

Hierin zeigt sich der Unterschied zwischen guten und weniger guten Verhandlungsstrategen. Bei einem guten Verhandlungsstrategen ist das Denken und Handeln vorwiegend an den Resultaten orientiert. Der weniger gute Strategie lässt sich hingegen durch die Taktiken der Gegenseite leicht vom eigentlichen Verhandlungsgegenstand abbringen und zu anderen Resultaten als ursprünglich erwünscht lenken.

Ebenso verhält es sich bei guten Managern. Ein guter Manager muss zwangsläufig ein starkes Interesse an den Ergebnissen haben, denn seine Leistung wird in erster Linie am Erfolg seines Unternehmens oder Aufgabenbereichs gemessen.

Das garantiert jedoch nicht unbedingt gute Resultate, jedoch ist es außerordentlich wichtig, dass man sein Handeln an den zu erzielenden Ergebnissen ausrichtet. Die Konzentration auf Ergebnisse ist in keiner Weise etwas negatives. Sie finden sie in jeder gut geführten Organisation. Auch gute Projektmanager oder gute Lehrer achten darauf, dass ihre Mitarbeiter oder Schüler gute Leistungen erzielen und dadurch einen persönlichen Gewinn und Freude haben.

Andere Ziele

Es gibt jedoch auch die Auffassung, dass Ergebnisse schließlich nicht alles sind und es auch noch andere wichtige Komponenten gibt. Dies ist sicherlich richtig, man sollte jedoch bedenken, dass es bei Verhandlungen in der Regel darum geht, dass jede Seite ein für sich zufriedenstellendes Ergebnis erzielt. Meist werden Profis zu Verhandlungen geschickt, die eine spezielle Ausbildung dafür haben.

Da die unternehmerische Denkweise, alles lässt sich an Ergebnissen fest machen, nicht allgemeingültig für jede Lebenslage ist, kann dieser Grundsatz besser auf die gesamte persönliche Lebensplanung übertragen werden. Im Privatleben hätte dies wahrscheinlich eher negative Folgen für Sie und ihre Umwelt.

Betrachten wir aber einmal, welche Ziele Sie oder die Gegenseite in einer Verhandlung häufig noch haben. Die Kenntnis dieser Interessen kann ihnen nützlich sein, wenn sie das nächste mal versuchen, die Gründe ihrer Opponenten für bestimmte Entscheidungen herausfinden möchten.

Das Ziel Recht zu behalten

Eine Grabsteininschrift besagt: „Gestorben bei einem tragischen Verkehrsunfall, aber er hatte Vorfahrt.“ Dieser Witz zeigt deutlich, dass es manchen Personen wichtiger ist, Recht zu behalten als ein für sie positives Ergebnis zu erzielen.

Psychologisch begründbar ist dieses Verhalten damit, dass der Mensch im Laufe der Zeit Überzeugungen und Glaubenssätze ausbildet, die er immer wieder zu bestätigen versucht. Ist eine Person absolut von etwas überzeugt, so ist sie in der Regel nicht auch nur annähernd am Gegenteil interessiert Sie wird versuchen jede mögliche Bestätigung für ihr Verhalten zu bekommen.

Diese Tatsache bringt Menschen dazu, beispielsweise an Aktien festzuhalten, die sich im freien Fall befinden. Anstatt den Irrtum zuzugeben, werden weitere Aktien gekauft, um so den Einkaufspreis zu drücken. Sie bestätigen sich selbst ihre Einschätzung, dass sie auf einen Gewinner gesetzt haben und warten mitunter Jahre lang – selbst unter finanziellen Verlusten – bis sie einsehen, dass sie die verkehrten Aktien gekauft haben.

Andere wiederum versuchen in Verhandlungen auf einer Meinung zu beharren, obwohl diese für sie offensichtlich von Nachteil ist. So kann es passieren, dass Sie einem Kunden, der eine vorgefasste Meinung Ihren Produkten gegenüber hat, ausführlich die Vorteile dargestellt haben. Dieser kauft aber trotzdem nicht bei Ihnen. Würde er nämlich Ihr Produkt kaufen, so

müsste er unter Umständen zugeben, dass seine ursprüngliche Meinung ganz einfach falsch war. Sollten Sie solch starken Überzeugungen bei Ihrem Gegenüber begegnen, versuchen Sie nicht diese zu ändern. Vielleicht lassen sie sich ja zu Ihrem Vorteil zu nutzen.

Das Ziel, dass alle glücklich sein müssen

Manche Leute sind der Ansicht, dass es in einer Verhandlung keinen Verlierer geben dürfe. Eine Verhandlung könne erst dann beendet werden, wenn sich alle Beteiligten glücklich die Hände schütteln und jeder mit dem Ergebnis hundertprozentig zufrieden sei.

Diese Einstellung führt oft dazu, dass solche Personen der Gegenseite plötzlich Hilfen anbieten oder ohne erkennbaren Grund Zugeständnisse machen. Sind Sie die Person, der diese Hilfen zuteil kommen, haben Sie natürlich leichtes Spiel.

Sie sollten also niemals zeigen, dass Sie zufrieden sind. Somit erhalten Sie immer etwas mehr von Ihrem Gegenüber.

Zu beachten ist demnach: Eine Verhandlung soll gar nicht alle Beteiligten glücklich machen. Als Verhandlungspartner können Sie nicht einmal die Verantwortung dafür übernehmen, dass die Gegenseite zufrieden ist, dafür ist jeder selbst verantwortlich. Das einzige, was Sie glücklich machen sollte, sind die Ergebnisse der Verhandlung und nicht das Gefühl, die Gegenseite zufriedengestellt zu haben.

Das Ziel, Handlungen zu verstehen

Eine weitere Neigung des Menschen besteht darin, immer die Gründe einer Entscheidung verstehen zu wollen. Dies ist für manche wichtiger als die eigentliche Auswirkung der Entscheidung.

Ein bekannter Unternehmer wurde einmal von seinem Geschäftspartner in einer Verhandlung ausgetrickst. Anstatt sich darauf zu konzentrieren, wie er die für ihn entstandenen Nachteile beheben könnte, zog sich der Unternehmer tagelang zurück. Er dachte darüber nach, wie ihm sein Partner so etwas antun konnte. Er hatte hierfür keine Erklärung. Sie war ihm wichtiger gewesen als aufzustehen und zu kämpfen.

Wenn Sie von einem Partner wie in diesem Beispiel hintergangen werden, zeigen Sie lieber keine Gefühle, was menschlich wäre, sondern konzentrieren Sie sich auf das Ergebnis. Das wirkt auf jeden Fall professioneller. Ihre Enttäuschung zu artikulieren, gehört in diesem Fall sicher an eine andere Adresse.

Auch bei einer Person, die ein unangemessenes Verhalten an den Tag legt, verliert man schnell seine Perspektive. Wird Ihr Gegenüber von einem Moment auf den anderen unhöflich, ausfallend oder laut, werden sich Ihr Verhalten und Ihre Interessen wohl ebenso schlagartig ändern.

Vielleicht fragen Sie sich durch das Verhalten beunruhigt: „Wie kann ich diese Person dazu bewegen sich wieder abzuregen? Ich halte das nicht lange aus. Hoffentlich hört er bald mit diesem Geschrei auf.“ Denken Sie daran, dass es durchaus Personen gibt, die gerade diese Gedanken und Gefühle bei ihnen auslösen wollen.

Nicht nur Männer haben Taktiken, um von dem Verhandlungsthema abzulenken und ihre Interessen auf den Gegenüber zu lenken. Was ein Mann durch aggressives Verhalten oder Angsteinflößen bezweckt, kann eine Frau beispielsweise durch Tränen erreichen. Es gibt Frauen, die auf Kommando weinen können. Wenn diesen Frauen kein Argument mehr einfällt, kann es passieren, dass sie plötzlich in Tränen ausbrechen. Die Männer reagieren hierauf meist mit Zuneigung. Sie denken: „Oh je, die Arme. Ich habe sie wohl etwas grob angefasst. Dann gebe ich halt nach, Hauptsache, das Weinen hört auf.“

Man sollte sich vor solchen Menschen in Acht nehmen. Wer seine Gefühle derart kontrollieren kann, setzt diese auch gezielt ein. Aber Vorsicht: In der Regel sind sie ganz klar bei der Sache. Es geht diesen Menschen ausschließlich darum, ihre persönlichen Interessen durchzusetzen.

Zusammenfassung

Konzentrieren Sie sich in einer Verhandlung immer nur auf das Ergebnis und niemals auf die Gefühlsäußerungen anderer Personen. Das heißt, dass Sie die Reaktionen der Gegenseite zwar interessiert beobachten, jedoch keine Anteilnahme an deren Verhalten nehmen sollten. Beachten Sie, dass viele durch ein entsprechendes Verhalten versuchen, den Ausgang einer Verhandlung zu manipulieren. Insbesondere bei intensiven Gefühlsreaktionen wie Wutausbrüchen, Beleidigungen oder Tränen ist Vorsicht geboten.

Setzen Sie selbst gern Gefühlsausbrüche zu Ihren Zwecken ein, verlieren Sie bitte nicht den Verhandlungsgegenstand aus den Augen.

Stellen Sie die richtigen Fragen

Finden Sie heraus, was der andere wirklich möchte

Manchmal besteht zwischen den Parteien einer Verhandlung Uneinigkeit über das Verhandlungsgebiet. Die eine Seite glaubt zu wissen, was die andere will. Diese beteuert jedoch ständig, dass sie eigentlich etwas ganz anderes möchte und ist der Ansicht, dass sie dies unmissverständlich ausgedrückt habe.

Besteht zwischen den Parteien kein tiefes Vertrauensverhältnis, kann es zu diesen unbeabsichtigten Missverständnissen kommen. Das Problem besteht in den meisten Fällen darin, dass jede Seite davon überzeugt ist genau zu wissen, was die andere Seite möchte.

Ungeschulte Verkäufer meinen oft sehr genau zu wissen, was der Kunde möchte ohne ihn überhaupt dazu befragt zu haben. So kommt es häufig vor, dass der Verkäufer dem Kunden Produkte zum Kauf vorschlägt, die diesen weder interessieren noch dessen Bedürfnisse ansprechen. Die Ursache liegt nicht selten darin, dass der Verkäufer selbst von seinen Produkten überzeugt ist. Diese Begeisterung versucht er nun auf den Kunden zu übertragen. Wenn dieser jedoch nicht darauf anspringt, ist dem Verkäufer nicht verständlich, aus welchem Grund der Käufer kein Interesse zeigt.

Durch gezielte Fragen findet man die wahren Interessen am ehesten heraus. „Was wollen Sie?“ wäre zu unspezifisch. Auf diese Frage bekommt man eine ebenso unklare Antwort, wie beispielsweise: „Ich möchte dieses oder jenes Produkt!“ Damit können Sie wenig anfangen, denn Sie wissen nichts über die wahren Interessendes anderen.

Was ist Ihnen das Wichtigste an...?

Mit dieser Frage bringen Sie Ihren Gesprächspartner dazu, genau zu überlegen, was für ihn das entscheidende Kriterium an einem Verhandlungsgegenstand ist. Die Antwort, die er darauf geben kann, gibt Ihnen dann die Möglichkeit auf die echten Interessen des Gesprächspartners einzugehen.

Nehmen wir beispielsweise an, Sie sind mit Ihrem zukünftigen Chef mitten im Bewerbungsgespräch. Sicherlich sind Sie gut vorbereitet und von Ihren Stärken und Kenntnissen überzeugt. Wenn Sie jetzt das Gespräch weiter führen, indem Sie auf Ihre Stärken hinweisen, so kann es passieren, dass man Ihnen gar nicht richtig zuhört. Vielleicht erzählen Sie gerade, wie sehr Sie auf Details achten und wie wichtig Ihnen Zuverlässigkeit ist. Ihr neuer Vorgesetzter denkt hingegen, dass für ihn nur Freundlichkeit und gute Laune zählt.

Ein solches Gespräch wird immer dazu führen, dass weder Sie noch Ihr Gesprächspartner mit einem positiven Gefühl aus dem Gespräch hinausgehen. Sie werden sich fragen, ob man sie überhaupt richtig verstanden hat, denn augenscheinlich hat man ihnen nicht das gewünschte Interesse entgegengebracht. Der Vorgesetzte hingegen wird denken „Ich bin mir nicht sicher, ob meine Vorstellungen erfüllt werden. Es mag ja sein, dass diese Person zuverlässig ist. Ich bin mir aber nicht sicher, ob meine Erwartungen auch in den wesentlichen Punkten erfüllt sind.“

Wenn sie es also nicht darauf ankommen lassen wollen, dass sie zufällig die richtigen Interessen ansprechen, dann fragen sie was für ihren Gegenüber das Wichtigste ist.

TAO – Tu als ob

Nicht selten kommt es vor, dass jemand nicht in der Lage ist ihnen seine Wünsche vorzustellen. Wenn ich dann vorschlage die Frage „Was ist Ihnen das Wichtigste an...?“ zu stellen, so wird häufig der Einwand gebracht, dass man auf diese Frage nicht die gewünschte Antwort erhält. Stattdessen wird häufig entgegengebracht, dass die folgenden Antworten gegeben werden:

„Da bin ich mir nicht sicher.“

„Das kommt darauf an.“

Weiteres Nachhaken hat dann in der Regel nicht den Effekt, dass die Antworten besser werden, sie werden stattdessen häufig noch unspezifischer.

Wenn man also bemerkt, dass der Gegenüber nicht in der Lage ist seine Wunschvorstellung auszudrücken, so hilft oft die folgende Frage:

„Nehmen wir einmal an, es wäre alles so, wie sie es sich wünschen! Wie wäre das dann?“

Diese Frage regt dazu an, sich das Ergebnis einmal vorzustellen. Ihr Verhandlungspartner wird sich eine positive Situation ausmalen und sofort wird Kreativität frei. Überraschenderweise reagieren die Leute auf diese Frage in der Regel fast immer sehr positiv. Sofort erhält man eine Antwort und nicht selten kommen die Leute sogar ins Schwärmen.

„Ja wenn alles so wäre wie ich es wünsche, dann müsste natürlich unbedingt das Folgende erfüllt sein...“

Versuchen sie es einmal und sie werden feststellen, dass der andere immer ein Bild von dem gewünschten Zustand in sich trägt. Wenn sie diese Vorstellung anregen, ist er auch in der Lage ihnen zu beschreiben, was er denkt. Fragen sie hingegen direkt nach dem Ergebnis, so fühlen sich die Leute oft überfordert und weichen aus.

Was muss passieren, damit ihr Wunsch erfüllt ist?

Wenn sie die Wünsche ihres Gegenüber kennen, wissen sie bereits, was seine Zielvorstellung ist. Gehen sie jetzt aber noch nicht davon aus, dass sie bereits alles wissen, um die Verhandlung fortführen zu können.

Häufig interpretiert man nämlich in den Wunsch des anderen die eigene Vorstellung von der Umsetzung.

Stellen sie sich einmal vor, sie sind verheiratet und ihr Partner erwartet von ihnen, dass sie sich häufiger mit ihm beschäftigen. Die folgende Situation könnte entstehen:

Sie haben gerade herausgefunden, dass es für ihren Partner am wichtigsten ist, dass sie sich für ihn Zeit nehmen. Sie erhalten also die Antwort: „Ich möchte gerne, dass Du Dich häufiger um mich kümmerst.“ Wenn sie jetzt einfach aufhören und sich Gedanken machen, kann es passieren, dass sie von nun an ständig ein schlechtes Gewissen bekommen, wenn sie einmal keine Zeit für ihren Partner aufwenden können. Das kann für sie so unangenehm werden, dass sie sogar anfangen ihre Sympathie für den Partner zu bezweifeln, weil die Einschränkung in ihren Augen zu groß ist und sie sich der Forderung nicht gewachsen fühlen. Doch stellen sie sich einmal vor das Gespräch wäre folgendermaßen verlaufen:

Partnerin: „Unsere Beziehung ist langweilig, ich fühle mich nicht mehr wohl.“

Er: „Was ist den für Dich das Wichtigste an einer Beziehung.“

Partnerin: „Das wichtigste ist, dass wir zusammen mehr gemeinsame Zeit verbringen.“

(Sie wissen jetzt also, dass sie mehr Zeit für Ihre Partnerin aufwenden sollten.)

Er: „Was muss den passieren, damit wir mehr Zeit miteinander verbringen und Du mit der Beziehung zufrieden bist?“

Sie: „Wir müssten zum Beispiel regelmäßig Samstags zusammen ausgehen.“

Jetzt wissen sie, dass ihre Vorstellung von mehr Zeit und die anfängliche unbestimmte Forderung wenig mit der tatsächlichen Absicht ihres Partners zu tun haben. Es könnte also tatsächlich schon ausreichen, wenn sie sich in Zukunft den Samstagabend reservieren, um das Gefühl für gemeinsam verbrachte Zeit zu erwecken.

Zusammenfassung

Die Kombination geschickter Fragetechniken erlaubt es ihnen, die Wünsche ihres Verhandlungspartners richtig einzuschätzen. Sie vermeiden auf diese Weise, ihre eigenen Vorstellungen mit den des Verhandlungspartners zu vermischen und diesem Angebote zu unterbreiten, mit denen ihr Gesprächspartner nichts anfangen kann. Wir geben sonst eventuell mehr, als notwendig ist, um das gewünschte Resultat für beide Seiten zu erzielen bzw. vermeiden, dass eine Einigung überhaupt zustande kommen kann.

Fällt es dem Gegenüber jedoch schwer, überhaupt zu einer Vorstellung seiner Wünsche zu kommen, so leiten sie ihn dazu an, sich die Wunschsituation einmal vorzustellen. Durch diese Vorstellung fällt es oft leichter, eine Beschreibung der Wunschsituation zu geben, so dass sie letztendlich doch die gewünschte Antwort erhalten können.

Legen wir diesen Aspekt noch einmal Beiseite

In manchen Verhandlungen kann es zu einem bestimmten Zeitpunkt dazu kommen, dass man sich über eine wichtige Entscheidung nicht einig werden kann. An dieser Stelle besteht oft das Risiko, dass die Verhandlungen ergebnislos abgebrochen werden müssen.

Die Technik des Beiseitelegens kann hier häufig helfen. Man schlägt hierbei der Gegenseite einfach vor den betreffenden Aspekt zunächst zur Seite zu legen und bespricht weniger wichtige Aspekte.

Der Grund für die Effektivität dieser Technik liegt darin, dass man auf diese Weise mehrere kleine Einigungen herbeiführen kann und eine gute gegenseitige Stimmung fördern kann. Beide Seiten merken, dass man in der Lage ist mit der anderen Seite zu vernünftigen Einigungen zu kommen. Wird später wieder der Anfangsaspekt hervorgeholt, ist die Einigung oft leichter. Beide Seiten denken, dass man jetzt bereits so weit gekommen ist, dass man an dieser Stelle auch eine Einigung erzielen sollte. In der Regel werden die Positionen an dieser Stelle etwas nachgiebiger, so dass ein Ergebnis leicht erzielt werden kann.

Ablenken

Eine Variante dieser Technik besteht darin, dass man bei unangenehmen Fragen einfach ablenkt. Stellt ihr Gegenüber zum Beispiel eine für sie sehr unangenehme Frage, so können sie einfach eine Antwort geben, die von der Frage ablenkt. Sie stellen eine Gegenfrage oder gehen auf eine Frage ein, die vielleicht einige Minuten vorher gestellt wurde. In den meisten Fällen verhindern sie so die für sie unangenehme Antwort. Fragt ihr Gesprächspartner jedoch wiederholt nach, so kann es für sie schwer werden der Frage dauerhaft auszuweichen.

Einfühlungsvermögen

Viele Verhandlungspartner kennen sich schon eine ganze Weile und wissen daher in der Regel sehr gut über einander Bescheid. Dadurch verläuft ihre Kommunikation nach gewissen Regeln oder Mustern, die sich in bestimmten Reaktionen zeigen.

Oft werde ich bei Verhandlungsschwierigkeiten um Rat gefragt. Mein Gesprächspartner schildert das Problem und beschreibt, wie sich die Gegenseite verhält. Dabei wird deutlich, dass sich bestimmte Gesprächsmuster wiederholen und mein Gesprächspartner die Antworten und Gefühle der Gegenseite genau zu kennen scheint. Trotzdem ist es für ihn oft nicht möglich, einen Ausweg aus der Situation zu finden.

Mit einer einfachen Technik kann man diesen finden. Dabei wird die menschliche Fähigkeit genutzt, sich in andere einfühlen zu können und sich sogar eine Situation als neutraler Betrachter distanziert zu betrachten.

Die Technik stammt aus dem NLP und wird als Meta-Mirror bezeichnet. Die Technik wird normalerweise mit zwei Personen durchgeführt, ist jedoch auch alleine möglich. Dabei geht man der Reihe nach die unten beschriebenen Positionen durch und versucht jeweils einen anderen Standpunkt einzunehmen. Nach mehreren Durchläufen hat man das Problem von unterschiedlichen Seiten beleuchtet und seinen Blickwinkel geändert. Durch neu gewonnene Einsichten kann man nun das bestehende Problem analysieren und lösen.

Die vier Wahrnehmungspositionen

Sie selbst

Die erste Position stellt Ihre eigenen Gedanken und Vorstellungen dar. Sie beschreiben in dieser Position Ihre eigenen Wünsche, Einstellungen und Wahrnehmungen. Beschreiben Sie genau, was Sie denken und wie Sie auf die Aussagen der Gegenseite reagieren.

Der andere

In dieser Position versuchen Sie sich in Ihren Verhandlungspartner hineinzusetzen. Sie betrachten nun die Dinge aus seiner Sicht:

Finden Sie die Gründe für diese Reaktionen heraus. Was ist Ihre Absicht? Was denken Sie über die andere Person, was halten Sie von dieser? Welche Probleme haben Sie mit dem anderen und wo gibt es Probleme zu Ihren Ansichten? Wie geht es dem anderen, wie fühlt er sich in seiner Situation?

Betrachten Sie konsequent und ernsthaft die Dinge aus seiner Sicht und erkennen Sie seine wahren Motive und Ansichten. Das erleichtert es Ihnen, Ihren Verhandlungspartner wirklich zu verstehen und Sie werden sehen: so kommen Sie zu einem vernünftigen Ergebnis.

Der Außenstehende

Hier beschreiben Sie, was ein Außenstehender denkt. Man bezeichnet die Sichtweise einer neutralen Person als dissoziiert, weil sie keine direkten Gefühle mit der Situation verbinden sollte. Aus dieser Distanz heraus versuchen Sie eine Lösung für die beiden ersten Personen zu finden. Beschreiben Sie, wie sich die beiden verhalten sollten und welchen Rat Sie der ersten Person geben könnten.

Der Berater

Diese Position wird als Metaposition bezeichnet und kann nur von einer zweiten Person eingenommen werden. Dieser Außenstehende wird Hinweise zur Problemlösung geben und darauf achten, dass Sie beim Einnehmen der beiden letzt genannten Positionen nicht in Ihre eigene Sichtweise zurück fallen. Es ist nämlich manchmal gar nicht so leicht, seine eigenen Gedanken oder Interessen für einen Moment auszuschalten und in die Position des anderen zu wechseln. Damit dies aber gelingt, steht Ihnen der Berater helfend zur Seite und ermöglicht Ihnen so, die Gedanken des Verhandlungspartners nachvollziehen zu können.

Schlussfolgerung

Mit der beschriebenen Methode des Meta-Mirror ist es möglich, sich professionell auf eine Verhandlung vorzubereiten, deren Beteiligte Sie bereits gut genug kennen, um sich in deren Position zu versetzen. Die Methode ermöglicht es Ihnen, die Sichtweise der anderen Seite einzunehmen und eine Lösung für bestehende Kommunikationsprobleme zu finden.

Sie sind nun vielleicht auch zu einer „besseren Menschenkenntnis“ gelangt, da der Lösungsweg die Interessen der Gegenseite berücksichtigt und gleichzeitig zu dem von Ihnen gewünschten Erfolg führt.

Machen Sie mal Pause

In nahezu jedem Buch über Erfolgstechniken findet man Kapitel über die Macht des Wortes. Wer gut reden kann, dem gelingt scheinbar alles, denn wer spricht, führt. Dass es mindestens ebenso wichtig ist, den anderen reden zu lassen und im rechten Moment schweigen zu können, wird oft verschwiegen.

Dabei geschehen in Diskussionen nicht selten die aufschlussreichsten Dinge während der Gesprächspausen. Dieses Schweigen entwickelt praktisch eine Eigendynamik und ist von keinem noch so guten Argument zu schlagen.

Schweigt man auf eine Frage hin anstatt eine Antwort zu geben, zeigt das eine gewisse Unberechenbarkeit. Eine Frage gibt eine die Antwort häufig schon vor und verrät einiges über die Person, die sie stellt.

Bei einer Pause weiß der andere nicht, was von ihm erwartet wird. Je länger eine Pause dauert, desto unangenehmer kann sie werden.

Versetzen Sie sich einmal in die Lage der Gegenseite. Sie haben eine Frage gestellt und erwarten eine Reaktion. Es passiert aber gar nichts. Sie sind massiv verunsichert. Sie denken: „Was hat er denn plötzlich? Warum bekomme ich keine Antwort? Vielleicht hat er meine Absicht erkannt und weiß mehr, als ich dachte? Was denkt der andere nur? Was wird er tun? Länger halte ich das nicht aus!“

Der auf eine Antwort Wartende hat also sehr schnell das Gefühl, dass etwas nicht stimmt. Neben der Verunsicherung tritt auch ein Gefühl der Angst auf und der Wartende fühlt sich enorm unter Druck gesetzt, selbst aktiv zu werden. Die Zeit verläuft plötzlich unendlich langsam.

Was wird in dieser Situation geschehen? Ist die Pause irgendwann absolut unerträglich, wird derjenige, der die Frage gestellt hat, sicherlich nachhaken oder seine Frage relativieren. Sie erreichen damit häufig Zugeständnisse, die durch eine gegebene Antwort eventuell gar nicht möglich gewesen wären.

Wenn ein Kunde einmal eine Rechnung nicht bezahlt, rufe ich ihn in der Regel lieber persönlich an, als eine Mahnung zu schicken. Ich sage dann lediglich „Ich rufe Sie wegen der Rechnung XY an!“. Dem Kunden ist dies meist unangenehm, so dass er sehr schnell erklärt, warum diese noch nicht bezahlt ist. Diese Antwort quittiere ich dann mit Schweigen und gebe höchstens ein wissendes „Mhmm!“ von mir. Daraufhin erhalte ich nahezu jedes Mal die Zusicherung, dass die Rechnung noch am selben Tag beglichen wird.

Die Technik des Schweigens ist viel wirksamer, als den Kunden in eine Argumentation zu verwickeln. Sein eigenes schlechtes Gewissen ist dabei viel effizienter als jedes Argument, welches ich selbst vorzubringen hätte. Diese Methode ermöglicht häufig sogar weitere Aufträge, wohl, um die gute gegenseitige Stimmung weiter aufrechtzuerhalten.

Wenn Sie die Pausen-Taktik anwenden, bedeutet dies eine enorme Belastung für beide Seiten. Der Schweigende stellt höchst wahrscheinlich einen Wettbewerb auf, wer zuerst redet. Dabei sitzen sich beide Seiten gegenüber, mustern sich gegenseitig und jeder wartet darauf, dass der andere aufgibt.

Der Druck ist also auch für Ihre Seite ungeheuer hoch. Er wird noch größer, wenn Sie auf Ihrer Seite einen Assistenten haben, der diesem Druck nicht gewachsen ist und anfängt das Gespräch selbst in die Hand zu nehmen. In diesem Fall ist die Taktik nicht empfehlenswert, da der Assistent offenbar innerlich nicht so stark ist, Schweigen ertragen zu können.

Sollte der Fall eintreten, dass die andere Seite Ihnen gegenüber schweigt, gibt es als einzige Möglichkeit nur, dass auch Sie Stand halten. Fallen Sie nämlich um, riskieren sie damit, dass die Gegenseite jeglichen Respekt vor Ihnen verliert.

PAL – Probleme anderer Leute

Man trifft im Arbeitsleben immer wieder auf Mitmenschen, die unablässig damit beschäftigt sind, eigene Probleme auf andere zu übertragen. Jede ihnen erteilte Aufgabe wird schnellst möglich an andere delegiert. Dies scheint offensichtlich leichter zu sein, als selbst nach einer Lösung zu suchen.

Erfolg haben die Menschen, die ihre eigenen Probleme auf andere übertragen, natürlich nur dann, wenn sie auf offene Ohren stoßen. Das heißt, es gibt auch Menschen, die stets dazu bereit sind, sich jedes Problems anzunehmen und es zu ihrem eigenen zu machen.

Ich zählte lange Zeit auch zu diesen Problemlösern. Immer wenn ein Mitarbeiter meines Unternehmens eine schwierige Aufgabe nicht zu Ende führen wollte, kam dieser zu mir und behauptete, das Problem sei absolut nicht lösbar. Da ich ein starkes Interesse an der Problemlösung hatte, neigte ich dazu, die Probleme selbst anzugehen. Dem Mitarbeiter war auf diese Weise sofort geholfen, ich jedoch hatte eine weitere Aufgabe angenommen. Meistens stellte sich heraus, dass nur ein kleines Detail zur Lösung gefehlt hatte. Es war dem Mitarbeiter aber erspart geblieben, selbst intensiv über eine Lösung nachzudenken.

Als ich feststellte, dass ich durch meine Hilfe keinen wirklichen Nutzen erzielen konnte, begegnete ich den Mitarbeitern daraufhin mit der Antwort: „Sie haben Recht! Sie haben ein Problem. Ich bin sicher, dass Sie selbst eine Lösung dazu finden werden.“ Auf diese Weise konnte der Mitarbeiter seine Probleme nicht mehr abwälzen, sondern musste selbst aktiv werden.

Auch in Verhandlungen lässt sich dieses Verhalten beobachten. Folgende Antworten und Erklärungen hört man von gewissen Verhandlungspartnern immer wieder:

„Wir können den Vertrag nur abschließen, wenn Sie es schaffen, innerhalb von 10 Tagen zu liefern.“

„Wir würden ja gerne bei Ihnen etwas kaufen, aber wir können maximal 10.000 DM bezahlen.“

„Bitte beachten Sie, dass wir Ihr Produkt nur dann einsetzen können, wenn Sie es in der von uns gewünschten Farbe produzieren werden.“

Aus allen Formulierungen wird ersichtlich, dass Sie zunächst etwas tun müssen, bevor Ihr Gegenüber zu einer Entscheidung bereit ist. Somit liegt es an Ihnen, ein Problem zu lösen, das ursprünglich nicht Ihres war. Es liegt in Ihrer Hand, ob eine Einigung zustande kommen kann.

Stellen Sie fest, dass ein Verhandlungspartner versucht eines seiner Probleme auf Sie zu übertragen, thematisieren Sie dies. Nur so gelingt es Ihnen zu vermeiden, dass man Ihnen Probleme überträgt, für die neben Ihren eigenen Aufgaben ohnehin nicht genügend Platz bleibt.

Sie bringen sich höchstens um den eigenen Schlaf, kommen der Arbeit nicht nach und geben zudem Ihrem Verhandlungspartner einen größeren Spielraum als nötig.

Abschlusstaktiken

Akzeptieren Sie niemals die „goldene Mitte“

Sehr beliebt ist es, sich bei unterschiedlichen Preisvorstellungen in der Mitte zu treffen. Zwei Parteien bieten einen unterschiedlich hohen Geldbetrag für eine Sache und treffen sich schließlich in der Mitte. Dabei merkt man jedoch früher oder später, dass man eigentlich gar nicht verhandelt hat.

Nehmen wir folgendes an: Sie fordern 10.000 DM für ein gebrauchtes Motorrad und ich möchte nur 9.000 DM bezahlen, so biete ich einfach 8.000 DM dafür. Sie werden nun vielleicht Ihre Forderung auf 9.500 DM reduzieren. Daraufhin biete ich ihnen 8.500 DM als „letztes Angebot“. Schließlich geben Sie nach und sagen „Warum treffen wir uns nicht einfach in der Mitte? Also 9.000 DM und die Sache ist in Ordnung.“

Betrachtet man diese Verhandlung aus der Sicht des Käufers, so hat dieser letztendlich genau das erreicht, was er von vornherein geplant hatte. Letztendlich hat er ihnen bereits bei 8.000 DM zu verstehen gegeben, dass er nur 9.000 DM zahlen möchte.

Gegentaktik

Eine Möglichkeit sich nicht in der Mitte treffen zu müssen, besteht darin, dass man es tunlichst vermeidet, auch nur einen Gedanken dahin gehend zu äußern.

Machen Sie keine Zugeständnisse auf die Mitte, auch nicht schrittweise. Behalten Sie Ihr ursprüngliches Angebot einfach bei und warten ab, wie die Gegenseite reagiert.

Hat Ihr Gegenüber nämlich in dem obigen Beispiel die 8.000 DM nur geboten, um bei 9.000 DM anzukommen, so wird er selbst auf die Idee der „goldenen Mitte“ kommen.

Doch was ist damit erreicht?

Ihnen ist es gelungen, dass der potentielle Käufer nicht wie anfänglich nur 8.000 DM bietet, sondern von sich aus bereits 9.000 DM akzeptiert. Selbstverständlich stimmen Sie zu diesem Angebot nicht zu, sondern bitten sich eine kurze Bedenkzeit aus.

Nach einer kurzen Pause, in der Sie sich am besten zurückziehen, können Sie der Gegenseite eröffnen: „Ich habe die Sache noch einmal durchdacht. Ich bin nicht in der Lage auf 9.000 DM herunterzugehen. Es tut mir wirklich Leid, da uns jetzt nur noch 1.000 DM voneinander trennen. Aber in diesem Fall warte ich lieber noch ein wenig ab, bis ich den richtigen Käufer gefunden habe.“⁴

Sie betonen mit dieser Aussage, dass Sie davon ausgehen, dass sich Ihr Gegenüber bereits auf 9.000 DM eingelassen hatte. Warten Sie nun die Reaktion der Gegenseite ab. In den meisten Fällen wird nun der Vorschlag kommen, sich doch auf 9.500 DM zu einigen. Wenn Sie zufrieden sind, schließen Sie jetzt den Kauf ab. Ansonsten verwenden Sie die Taktik gleich ein weiteres Mal.

Die Bohrertaktik

Kennen Sie das Gefühl beim Zahnarzt, wenn er an einem Zahn unermüdlich bohrt und gar nicht mehr zu stoppen ist? Da Sie unmöglich sprechen können, haben Sie vereinbart, dass Sie die Hand heben, wenn der Schmerz unerträglich ist.

Sie sitzen also in dem Zahnarztstuhl und trotz der Betäubung wird der Schmerz immer größer. Hilfesuchend blicken Sie den Arzt an, schließlich heben Sie die Hand. Der Arzt meint jedoch beschwichtigend „Ist gleich vorbei“, doch er bohrt und bohrt weiter, um seine Arbeit erfolgreich zu beenden.

Auf Verhandlungen bezogen bedeutet das folgendes:

Man ist bereits davon überzeugt, eine Verhandlung endgültig abgeschlossen zu haben. Nun fängt die andere Seite an, genau diese Bohrertaktik einzusetzen und handelt zu ihren Gunsten weiter. Die Vorfreude auf den abgeschlossenen Handel kann einen dazu veranlassen, bei Nachforderungen leicht nachzugeben.

Bei einer Verhandlung stehen grundsätzlich beide Seiten unter Druck. Ist die Verhandlung abgeschlossen, so wird der Druck abgebaut und ein Gefühl der Entspannung stellt sich ein. Wird dann jedoch erneut ein Verhandlungspunkt angesprochen, so stellt sich die Spannung sofort wieder ein. Dies wird als so belastend empfunden, dass der Zustand der Entspannung noch schmerzlicher vermisst wird. Um ihn doch noch schnell zu erreichen, ist die Bereitschaft zu Zugeständnissen ziemlich groß.

Anwendungsbeispiele

Unterzeichnen von Kaufverträgen

Die Bohrertaktik ist bei Abschluss eines Kaufvertrages gut einsetzbar. Sie zögern vor der Unterschrift und bitten den Verkäufer um eine weitere Leistung. In den meisten Fällen wird der Verkäufer nachgeben, da seine Angst vor einem möglicher Weise gescheiterten Verkauf sehr groß ist.

Kaufen Sie beispielsweise ein Auto, so können Sie direkt vor Unterschrift des Vertrages (also in jedem Fall nach der Verhandlung über den günstigsten Preis) noch nachfassen und den Verkäufer fragen „Ist die erste Inspektion (ein voller Tank, die Fußmatten) in diesem Angebot inbegriffen?“ Zeigt sich der Verkäufer unwillig, so können Sie beispielsweise antworten: „Ist

⁴ Sie können diese Aussage mit der entsprechenden Körpersprache unterstützen, indem sie beim Aussprechen von „den richtigen Käufer“ mit geöffneten Händen auf ihren Opponenten zeigen. Dies suggeriert, dass Sie ihn für den richtigen Käufer halten.

es denn möglich, dass bei einem Fahrzeug dieser Preisklasse die Lieferung ohne Fußmatten erfolgt?“

Einstellungsverträge für Arbeitnehmer

Wenn Sie über Einstellungsverträge (auch Gehaltserhöhungen oder Beförderungen) verhandeln, so ist es ratsam, nicht gleich mit der Tür ins Haus zu fallen und alle Forderungen auf einmal zu stellen.

Sinnvollerweise thematisiert man zunächst nur die wichtigsten Forderungen, wie die nach Gehalt oder Position. Andernfalls erleichtern Sie es der Gegenseite, Bedingungen an die Erfüllung all Ihrer Forderungen zu stellen.

Nach einer Beförderung könnten Sie „bohrend“ weitere Wünsche kommunizieren:

„Sie werden sicherlich verstehen, dass ich in der neuen Position auch eine eigene Assistentin (einen Laptop, einen Dienstwagen, ein Mobiltelefon, einen eigenen Parkplatz, vermögenswirksame Leistungen, eine weitere Kompetenz) benötige.“

Wenn Sie die Forderung auf diese Weise kommunizieren, kann der Verhandlungspartner die Zugeständnisse aus der ersten Verhandlungsrunde nicht mehr gegen rechnen. Hätten Sie gleich zu Beginn alle Forderungen gestellt, so hätte die Gegenseite womöglich einige oder gar alle Forderungen abgelehnt.

Das Verhandeln um weitere Kompetenzen kann nach Abschluss eines Arbeitsvertrages jederzeit als Bohrer eingesetzt werden. Ist der Vorgesetzte ohnehin unter Druck, ist es relativ leicht entsprechende Forderungen durch zu setzen.

In einem Unternehmen war vor einigen Monaten ein Arbeitnehmer beschäftigt, der mit dieser Methode permanent versuchte, weitere Zugeständnisse zu erhalten. Stand sein Geschäftsführer unter Druck, wurden verschiedene Bohrer angesetzt. Auf diese Weise wurde er innerhalb weniger Wochen Personalchef. Selbstverständlich begründete er die Notwendigkeit der Zugeständnisse immer so geschickt, dass eine logische Gegenargumentation schwer fiel. Die Penetranz seines Vorgehens brachte ihm jedoch nach einiger Zeit keine Unterstützung seiner Vorgesetzten mehr ein, so dass die Zusammenarbeit letztendlich zum Scheitern verurteilt war.

Diese Methode ist sehr vorsichtig im Alltag anzuwenden. Anfängliche Erfolge täuschen häufig darüber hinweg, dass die Gegenseite sich mit den getroffenen Entscheidungen unwohl fühlt. Sie räumt Ihnen zwar im Moment noch Zugeständnisse ein, wird sich für die Zukunft jedoch möglicherweise vornehmen, sich von Ihnen zu distanzieren.

Die Taktik der kleinen Leute

Kinder verstehen sich hervorragend darauf, so lange zu „bohren“, bis sie das Gewünschte auch tatsächlich erhalten.

Mein Neffe hat seinen Vater auf diese Weise bestens „im Griff“. Er konnte ihn dazu bewegen, ihm zu seinem zwölften Geburtstag genau die teure Stereoanlage zu schenken, die er sich gewünscht hatte.

Kaum hatte er die Anlage in Betrieb genommen, eröffnete er seinem Vater den Wunsch nach neuen Lautsprechern, da seine alten für die neue Anlage angeblich nicht mehr tauglich wären. Mit entsprechenden Prospekten untermauerte er die absolute Notwendigkeit. Kaum war auch dieser Wunsch erfüllt, wurde über Lautsprecherkabel verhandelt, denn ohne Kabel ging es ja nun wirklich nicht.

Welche Stereoanlage hätte mein Neffe wohl bekommen, wenn er die Kosten für die Lautsprecher und das Zubehör gleich am Anfang erwähnt hätte?

Zusammenfassung

Die Bohrertaktik nutzt den verletzlichsten Punkt des Verhandlungspartners aus. Gerade wenn er den Handel für erfolgreich abgeschlossen hält, ist es leicht ihn durch Bohren zu weiteren Zugeständnissen zu bewegen.

Nutzen Sie die Bohrertaktik immer dann, wenn Sie nach kleinen Zugeständnissen fragen. Die Chance auf Erfüllung ist dann am größten, wenn Sie nach der eigentlichen Verhandlungsrunde nachhaken.

Die Bohrertaktik erweist sich für denjenigen, der sie anwendet, als äußerst effektiv, auf den Gegenüber wirkt sie jedoch zerstörerisch, da sie die gesamte Verhandlung gefährden kann.

Sie können also Leute zu Handlungen und Zugeständnissen zwingen, die diese gar nicht wollen. Daher ist diese Taktik im täglichen Umgang miteinander mit Vorsicht zu genießen.

Die Gegentaktiken zur Bohrertaktik

Wie kann man sich nun erfolgreich vor der Bohrertaktik schützen? Zwei effektive Methoden gibt es, die die Wirkung verringern oder gar verhindern können.

Das sichtliche Aufatmen und die eigene Freude am Ende der Diskussion sollten solange hinaus gezögert werden, wie die Gegenseite noch Gelegenheit hat, weitere Forderungen zu stellen. Ein geschickter Verhandlungsstrategie erkennt ansonsten zu leicht die „entspannte“ Lage und nutzt dies gründlich aus.

„Sind Sie nicht ein wenig kleinlich?“

Eine einfache und wirkungsvolle Methode ist die Aussage, dass die Gegenseite ein wenig kleinlich zu sein scheint. Der leise Hinweis: „Na hören Sie mal, Sie haben da gerade einen ziemlich guten Vertrag ausgehandelt und jetzt wollen Sie auch noch diese Forderung durchsetzen? Halten Sie das nicht für ein wenig unverschämt?“, erleichtert es Ihnen, die Gegenseite davon zu überzeugen, dass weiteres Bohren nicht mehr erfolgreich sein wird.

Die Wirksamkeit dieser Taktik erlebte ich, als es um die vorzeitige Rückgabe eines Leasingfahrzeuges verhandelte.

Ein Geschäftspartner hatte von uns ein Leasingfahrzeug übernommen, das wir zu diesem Zeitpunkt nicht benötigten. Eine vorzeitige Rückgabe an die Leasing-Gesellschaft war im Vertrag nicht vorgesehen. Für den Geschäftspartner jedoch war die Übernahme die Gelegenheit ein nahezu neuwertiges Fahrzeug nutzen zu können.

Nun wollte uns der Geschäftspartner nach einigen Monaten das Fahrzeug vorzeitig zurückgeben. Wir akzeptierten diese Vertragsänderung unter der Bedingung, dass das Fahrzeug in ordnungsgemäßen Zustand sei.

Nachdem man sich über die Rückgabebedingungen geeinigt hatte, forderte der Geschäftspartner noch ein bisschen mehr: Er verlangte, dass wir uns an dem Ersatz der Verschleißteile anteilig beteiligen sollten, denn schließlich sei das Fahrzeug ja bereits von uns gefahren worden, bevor er es übernahm.

Diese Forderung kam mir so ungeheuerlich vor, dass mir jegliche Worte fehlten.

Schließlich hatte er das Auto ja bereits zu günstigen Konditionen bekommen, weil es nicht mehr neu war. Wären wir seiner Forderung nachgegangen, hätte er die Möglichkeit gehabt, uns mit Rechnungen zu überschütten.

Die hätten dann vielleicht so ausgesehen: „Scheibenwischerblätter 9,80 DM nach 60.000 km ausgetauscht; Ihr Anteil beträgt 4,80 DM“ oder „Blinkerleuchte ausgetauscht bei Kilometer 64235. Kostenpunkt 5,00 DM, Ihr Anteil liegt bei 2,50 DM“.

Noch immer empört wandte ich ein, dass wir dann eine anteilig kilometergemäße Abrechnung erstellen müssten. Seine Antwort kam prompt „Herr Sommer. Sie fangen langsam an kleinlich zu werden!“

Das allerdings hatte ich die ganze Zeit von meinem Gegenüber gedacht. Ich war so perplex, dass ich nicht schlagfertig genug reagieren konnte. Bald aber musste ich doch über diese Methode schmunzeln und mein Ärger war verflogen.

Es ist also wichtig, den anderen immer darauf hinzuweisen, dass Sie weiteres Nachverhandeln kleinlich finden, andernfalls wird er genau das Ihnen selbst unterstellen.

Die Ausschlussfrage

Diese Frage ist vor allem vom Verkauf her bekannt. Hierbei wird bereits vor einem Zugeständnis überprüft, ob der Gegenüber wirklich einen Kauf tätigt, indem man ihm folgende Fragen stellt:

Beispiel Verkaufsgespräch

Käufer: „Können Sie in zwei Wochen liefern?“

Verkäufer: „Wenn wir das können, geben Sie uns dann den Auftrag?“

Alternative 1

Käufer: „Ja.“

Verkäufer: „Gut, wir werden in zwei Wochen liefern. Danke für den Auftrag!“

Alternative 2

Käufer: „Nein.“

Verkäufer: „In dem Fall gibt es noch Dinge, die wir nicht besprochen haben, was ist es?“

Käufer: „Sie müssten uns im Preis ein wenig entgegen kommen!“

Verkäufer: „Wenn ich Ihnen zeigen kann, dass unser Preis für Sie der Richtige ist, bekomme ich dann den Auftrag?“

Diese Ausschlussfrage grenzt also die Möglichkeiten des Käufers ein, da von vornherein weitere Verhandlungspunkte ausgeschlossen sind. Weiteres Bohren ist somit zwecklos. Stellt man diese Frage nicht, läuft man Gefahr, weitere Zugeständnisse geben zu müssen.

Das Beispiel zeigt also, dass es zweckmäßig ist, diese Frage bereits im Anfangsstadium eines Gesprächs zu stellen; damit schließt man unliebsame Überraschungen aus und gelangt schneller ans Ziel.

Gratulieren Sie dem anderen immer

Gute Verhandlungsführer gratulieren dem Gegenüber nach der Verhandlung, selbst wenn die dieser nur ein schwaches Ergebnis vorweisen kann. Sie zollen der Gegenseite damit Respekt und das verbindet auf eine gewisse Art, vor allem, wenn erwähnt wird, dass es auch für den Verhandlungsführer nicht leicht war, zu einem guten Ergebnis zu kommen. Dem eigentlichen „Verlierer“ wird dadurch ein positives Gefühl vermittelt und er sieht sich ebenfalls – zumindest teilweise - als Gewinner.

Dadurch erhalten Sie die Freundschaft und sichern sich weitere positive Einstellungen für kommende Verhandlungen.

Unmoralische Taktiken

Der gierige Käufer

Diese Taktik ist besonders dann erfolgreich, wenn sich Käufer und Verkäufer in ihrer Unehrlichkeit geradezu übertrumpfen und den anderen gerne mal „übers Ohr hauen“ wollen.

Der Verkäufer baut bewusst einen Fehler zu Gunsten des Käufers in sein Anbot ein. Er geht davon aus, dass der Käufer gierig ist und diesen Fehler, obwohl bemerkt, nicht meldet.

Kurz bevor der Käufer unterschreibt, gibt der scheinheilige Verkäufer im letzten Moment seinen Irrtum zu und versucht nun, den Käufer schnell zu einer Unterschrift zu bewegen. Schließlich ist der Preis überhöht und dem Verkäufer ist es gelungen, dass der Kunde durch seine eigene Gier nicht mehr überlegt hat.

Der Käufer unterschreibt häufig aus seinem schlechten Gewissen heraus, weil er den Fehler ja gesehen hatte und statt ein „Schnäppchen“ erstanden zu haben, hat er überteuert gekauft.

Sie wollen sich eine neue Wohnzimmereinrichtung kaufen und lassen sich von dem Verkäufer ein Angebot zusammenstellen. Dieser rechnet nun alle Komponenten zusammen. Doch anstatt den richtigen Preis für die Sessel zu notieren, rechnet er den Preis für ein dem Namen nach ähnliches Modell. Dies fällt Ihnen zwar auf, Sie sagen jedoch nichts, in der Hoffnung, dass der Verkäufer den Fehler erst bemerkt, wenn es für ihn zu spät ist.

Er erstellt das Angebot weiter und in Ihrer Aufregung konzentrieren Sie sich nur noch auf den Fehler, da Sie hoffen, dass er unbemerkt bleibt.

Nachdem das Angebot fertiggestellt und das Geschäft nahezu abgeschlossen ist, stellt der Verkäufer scheinbar zufällig fest, dass er Ihnen einen falschen Preis für die Sessel genannt hat. Für Sie ist es nun sehr unangenehm zugeben zu müssen, dass Sie dies bereits bemerkt hatten. Ebenso peinlich ist es zu sagen, dass Sie den höheren Preis nicht akzeptieren wollen. Also werden Sie wahrscheinlich schweigen und den Kaufvertrag unterschreiben, denn schließlich fühlen Sie sich innerlich ertappt und ihr schlechtes Gewissen drängt Sie geradezu zur Unterschrift.

Auch die folgende Situation kann verführerisch sein, wenn vor lauter Gier nicht mehr rational gehandelt wird.

Sie beabsichtigen ein Haus zu kaufen und schauen sich deshalb ein in Frage kommendes Gebäude an. In dem Haus sehen Sie einen wunderschönen alten Teppich, dessen Aussehen sie loben. Der Makler bestätigt Sie in Ihren Äußerungen und erwähnt so ganz nebenbei, dass solche Teppiche nur noch sehr schwer – wenn überhaupt – zu bekommen seien.

Er unterbreitet Ihnen, dass möglicherweise der Teppich und vielleicht einige andere Gegenstände im Verkaufsobjekt inbegriffen sind.

Natürlich steigt Ihr Interesse und Sie fragen den Makler: „Ja, meinen Sie denn wirklich, dass diese Gegenstände mitverkauft werden?“ Siegesgewiss wird er wohl antworten: „Ganz sicher bin ich mir da nicht, aber lassen Sie uns das doch als Bedingung in Ihr Angebot mit aufnehmen!“ Wenn Sie nun akzeptieren, haben Sie aus der Gier nach einigen vielleicht wertlosen Gegenständen heraus gleich das ganze Haus gekauft, denn sicher wird der Makler Mittel und Wege finden, dass der Eigentümer Ihnen seinen alten Krempel überlässt.

Gegentaktik

Diese eher unmoralische Taktik zeichnet sich durch Skrupellosigkeit auf beiden Seiten aus. Sie lässt sich relativ leicht verhindern, wenn Sie gleich zu Beginn auf mögliche Fehler bei Angeboten hinweisen. Auf diese Weise sichern Sie sich seine Sympathie oder – wenn es tatsächlich Absicht war – zeigen ihm, dass Sie nicht durch solche Taktiken „zu kaufen“ sind.

Bleiben Sie lieber ehrlich und geradlinig, denn dann sind Sie gegen derartige Attacken gewappnet. Stößt der andere nämlich auf Ihren Widerstand, halten Sie ihm damit seine eigene Schwäche und Unehrllichkeit vor Augen und er kann davon ausgehen, dass er mit Ihnen keinen Kaufvertrag abschließen kann und Sie somit auch für die Zukunft verloren hat.

Rosinenpicken

Einkäufer in großen Unternehmen werden gewöhnlich von der Geschäftsleitung dazu angehalten, Preisofferten bei mehreren Lieferanten einzuholen, um so den preisgünstigsten herauszufinden und bei ihm einzukaufen.

Die Realität sieht jedoch häufig ein wenig anders aus, wie mir ein Lieferant kürzlich berichtete:

„Ein bekannter Unternehmer ruft mich häufig an und bittet mich um ein Angebot für einen seiner Kunden. Dabei gibt er schon die Preise und den Umfang des Angebotes vor. Das auf diese Weise beeinflusste Angebot leitet er anschließend direkt an den Einkäufer seines Kunden, um diesem weitere – selbstverständlich unattraktivere - Angebote vorzulegen. Mit dieser Methode schafft es der Einkäufer immer wieder bei seinem Lieblingslieferanten zu kaufen und gleichzeitig das angeblich günstigste Angebot vorzuziehen. Der Firmenpolitik ist damit genüge getan. Sollte tatsächlich einmal der Zuschlag an mich erteilt werden, so könnte mein Bekannter das Geschäft trotzdem ausführen und ich würde die Differenz behalten.“

Obwohl diese Art von Geschäft sicherlich fragwürdig ist, zeigt die Geschichte doch, welcher Einfluss auf Kunden genommen werden kann. Außerdem erkennen Sie, dass ein guter Kontakt zu den Entscheidungsträgern diese sogar veranlassen kann, Ihnen Vorteile und Möglichkeiten zu verschaffen, selbst auf die Gefahr hin, das Sie Ihrem Arbeitgeber gegenüber unfair⁵ handeln.

Die Taktik des Rosinenpickens hingegen wird häufig von Einkäufern verwendet, die ausschließlich darauf bedacht sind, den maximalen Profit aus einem Geschäft zu erzielen. Hierzu ist die Methode mehrere Angebote einzuholen äußerst effektiv. Plant man beispielsweise eine Außenanlage für ein Haus oder ein Bürozentrum in Auftrag zu geben, so könnten die Angebote lauten:

Bezeichnung	Lieferant A	Lieferant B	Lieferant C
Durchführung des Bauvorhabens	18.000 DM	16.000 DM	16.800 DM
Anschließende Gewährleistung	1 Jahr	6 Monate	6 Monate
Fertigstellung	4 Monate	4 Monate	3 Monate

Der Einkäufer wird nun folgendermaßen vorgehen. Er verhandelt mit Lieferant B, indem er ihm die Gewährleistungsfrist von Lieferant A zeigt. „Sehen Sie, Lieferant A gibt mir die doppelte Garantiezeit für diese Anlage. Ich würde Ihnen den Auftrag ja gerne erteilen, jedoch ist die Garantie für mich der entscheidende Punkt. Sie müssen mir hier schon entgegenkommen und das dürfte bei Ihrer Qualität doch nicht schwer fallen.“ Falls Lieferant B akzeptiert, könnte er noch versuchen die Zeitdauer bis zur Fertigstellung zu verkürzen, indem er Lieferant B zeigt, dass es andere Anbieter gibt, die offenbar schneller arbeiten können. Auf diese Weise spielt er die Lieferanten gegeneinander aus und gibt vor, nur demjenigen den Zuschlag zu erteilen, der in allen Punkten der Günstigste ist.

⁵ Der Einkäufer wird diese Vorgehensweise niemals als unfair betrachten. Zum einen hat er sich ja schließlich (wenn auch nur vordergründig) an alle Vorgaben gehalten, zum anderen sorgt er durch seine „objektive“ Auswahl dafür, dass immer wieder der Lieferant genommen wird, mit dem man die bislang besten Erfahrungen gemacht hat.

Besonders gut funktioniert diese Taktik, wenn man eine größere Anschaffung plant, die aus mehreren Teilen besteht. Der Einkäufer sollte den Verkäufer dazu bringen, die Kosten möglichst bis ins Detail aufzuschlüsseln. Nur dann besteht die Möglichkeit einzelne Positionen herunterzuhandeln, die im Vergleich zu anderen Punkten des Angebots oder zu anderen Lieferanten als teuer erscheinen.

Aus Angst vor der Konkurrenz geben Verkäufer häufig nur widerwillig detaillierte Angebote ab. Die Gefahr, dass der Kunde sich nur die Punkte herausgreift, an denen man nur wenig verdient, ist zu groß. Außerdem kann er jeden Punkt dazu benutzen, um ein gegenseitiges Rosinenpicken unter den konkurrierenden Lieferanten einzuleiten.

Hat man sich erst einmal auf einen niedrigen Preis geeinigt, so ist es nahezu ausgeschlossen, diesen Preis wieder auf ein akzeptables Niveau anzuheben. Aus diesem Grunde sollte sich der Verkäufer die Abgabe von Angeboten mit Einzelpreisen immer sehr genau überlegen.

Ein häufiger Einwand an dieser Stelle ist, dass man mit Einzelpreisen auch die Möglichkeit hat, Leistungen getrennt in Rechnung zu stellen. Man muss also als Lieferant nicht darauf warten, bis alles fertig ist.

Gegentaktiken

Versucht ein Käufer diese Taktik anzuwenden, so geben Sie keine Angebote ab, welches das Rosinenpicken auch nur im kleinsten Teil ermöglichen. Stellen Sie Ihre Leistung oder Ihr Produkt als etwas dar, das man nur in einem Stück erwerben kann. Auf diese Weise entziehen Sie der Taktik ihre Wirkung.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, die anderen Angebote zu studieren. Wenn der Käufer die Vorzüge eines anderen anpreist, so bitten Sie ihn, Ihnen einmal das gesamte Angebot Ihres Konkurrenten zu zeigen. Selbstverständlich bedeutet es eine gewisse Blöße und Unsicherheit für den Gegenüber, so dass er in den meisten Fällen ablehnen wird. Da Sie nun nicht wissen, was das andere Angebot enthält oder ob es tatsächlich existiert, können sie erwidern. „Ich bin sicher, dass das andere Angebot sehr scharf kalkuliert ist, doch wenn Sie mir das Angebot nicht zeigen können, muss ich annehmen, dass es noch andere Punkte in dem Angebot gibt, die den scheinbar günstigen Preis in diesem Punkt wieder ausgleichen.“ Versuchen sie in keinem Fall sich diese Ansicht wieder ausreden zu lassen, denn ansonsten stärken Sie automatisch die Position des anderen.

Manche Einkäufer drohen das Einholen von anderen Angeboten lediglich an: „Ich würde Ihnen ja den Auftrag gerne geben. Sie müssen aber verstehen, dass ich noch weitere Angebote einholen muss. Wenn Sie also das eine oder andere etwas günstiger anbieten könnten, wäre ich Ihrem Angebot nicht abgeneigt.“

In diesem Fall ist es sinnvoll erst einmal zuzustimmen. So könnte die Antwort lauten: „Natürlich kann ich verstehen, dass Sie noch andere Angebote einholen müssen.“ Jetzt wäre es günstig, die Konkurrenz zu kennen: „Wie wäre es, wenn Sie es einmal bei der Firma WXF versuchen. Ich kenne diese Firma sehr gut. Sie machen in der Regel auch günstige Preise. Aber achten Sie darauf, dass in dem Angebot auch das Projektmanagement enthalten ist. Das gerät oft vergessen in Vergessenheit und wird letztendlich zusätzlich berechnet, so dass Sie eventuell zuviel bezahlen. Oder gehen sie zur Firma ERTEL&BERTEL, dort erhalten sie mit Sicherheit ein ähnliches Angebot. Sie sollten sich aber darauf einstellen, dass die Lieferzeiten sehr lange sein können.“

Sie demonstrieren Ihrem Gegenüber hiermit, dass Sie den Markt und die handelsüblichen Preise bestens kennen und zudem über die Konkurrenz informiert sind. Das demotiviert den anderen geradezu und nimmt ihm jegliche Lust, tatsächlich andere Angebote einzuholen. Loben Sie Ihre Konkurrenten immer und sprechen Sie positiv über diese. Weisen Sie jedoch auf mögliche Schwachpunkte hin und unterstreichen Sie dabei die eigenen Stärken. Natürlich sollten Sie Ihre Konkurrenten gut genug kennen, um eine wahre Aussage treffen zu können. Es wäre doch überaus peinlich, wenn der Kunde freudestrahlend mit dem Angebot des Kon-

kurrenten auf Sie zukommt und erzählt, dass er sich nun doch für diesen entschieden hat, weil er - entgegen Ihrer Aussage - doch sehr schnell liefern konnte.

Das Rosinenpicken lässt sich vermeiden, wenn Sie den bekannten „guten Draht“ zum Kunden aufbauen, der Ihnen ähnliche Vorteile verschafft, wie dem Anbieter zu Beginn dieses Kapitels. Das Rosinenpicken wird nämlich häufig dann angewendet, wenn der persönliche Kontakt nicht so wichtig ist und man tatsächlich nur die für sich günstigsten Konditionen erzielen möchte.

Vorausgesetzte Handlungen

Kaufleute verhandeln in einer Besprechung meist nach einem bestimmten Schema: Der Verkäufer erstellt ein Angebot und der Käufer widerspricht diesem. Andernfalls kann nämlich der Verkäufer liefern, ohne dass es einer weiteren Bestätigung bedarf.

Diese gesetzliche Regelung ist den wenigsten bekannt und kann daher zum Streitpunkt eines Kaufes werden. Es geschieht immer wieder, dass der Käufer den Verkäufer gar nicht über seine Absicht informiert, dass er einen Kauf nicht tätigen will. Aus diesem Grunde verhalten sich fast alle Lieferanten so, dass sie nach Abgabe eines Angebotes den Käufer noch einmal telefonisch oder schriftlich um eine Auftragsbestätigung bitten.

Dabei sollten sich beide Seiten einig darüber sein, ob überhaupt eine Auftragserteilung stattgefunden hat oder nicht, ansonsten steht der Postbote unerwartet vor Ihrer Tür und will das „gewünschte“ Produkt abliefern.

Von einer vorausgesetzten Handlung spricht man, wenn eine Partei eine Schlussfolgerung trifft, die nachteilig für die andere Seite ist. So kann es beispielsweise passieren, dass die Gegenseite Ihre Rechnungen erst nach 90 Tagen begleicht mit dem Vermerk, dass alle Lieferanten diese Zahlungsbedingungen akzeptieren würden.

Andere Firmen wiederum begleichen Rechnungen und ziehen dabei unbegründet 2% Skonto ab, obwohl dies nicht zu ihren Vertragsbedingungen gehört.

Wenn sie aus Zeitdruck einen Skontoabzug tolerieren, wird sich die Gegenseite - später auf den Sachverhalt angesprochen - darauf berufen, dass dies doch auch vorher schon so gehandhabt wurde und sie nicht verstehen kann, weshalb Sie gerade jetzt damit auf sie zukommen.

Ein Steuerberater garantierte mir die Übernahme der Buchhaltung meines Unternehmens zu einem monatlichen Festpreis. Die ersten drei Monate stellte er keine Rechnung. Im vierten Monat kam eine Rechnung über die vergangenen drei Monate, die zusätzliche Positionen wie EDV-Kosten und Gebühren enthielt, deren Berechnung aufgrund von Gebührenordnungen ermittelt worden waren. In der gleichen Woche kam dann die Rechnung für den vierten Monat. Als ich ihn auf diese Rechnung ansprach, erhielt ich zunächst die Antwort, dass die vorherigen Monate ebenfalls zu diesem Preis abgerechnet wurden und er sich meine Verärgerung nicht erklären konnte.

Gegentaktik

Da es sich letztendlich um eine unfaire Methode handelt, die ausschließlich zum Vorteil der Gegenseite eingesetzt wird, sollte diese direkt mit Ihrer Meinung konfrontiert werden. Fragen Sie nach den Gründen für das Verhalten und danach, auf welche gegenseitige Vereinbarung die Gegenseite sich bezieht.

Ist man einmal auf diese Weise offensichtlich übervorteilt worden, sollte man seine Konsequenzen und sich überlegen, ob mit der Gegenseite überhaupt noch Geschäfte möglich sind oder ob man sich in Zukunft nicht lieber mit einem anderen Unternehmen in Verbindung setzt.

Vollendete Tatsachen

Bei dieser Vorgehensweise stellt einer der Verhandlungspartner den anderen vor bereits feststehende Tatsachen.

Tatkräftig und der Akzeptanz der anderen Seite unglaublich sicher, handelt er nach seiner Manier und präsentiert der erstaunten Gegenseite schließlich das Resultat.

Manche Verkäufer liefern Produkte an ihre Kunden, die diese gar nicht bestellt haben. Spricht man diese Verkäufer später darauf an, behaupten sie, sie hätten dies im Interesse des Kunden getan. Die meisten Kunden scheuen sich jedoch davor, den Verkäufer auf seinen Fehler hinzuweisen und zahlen lieber die Rechnungen anstatt erneut zu verhandeln.

Falsche Informationen

Eine andere, ebenfalls üble Methode habe ich vor einigen Jahren als Trainer für EDV-Seminare erlebt.

Noch unerfahren im Verhandeln bewarb ich mich bei einem Unternehmen, das auffälliges Interesse an meiner Dienstleistung zeigte. Nach einem kurzem Gespräch war klar, dass ich für das Unternehmen arbeiten konnte. Nun ging es „ums Geld“. Da ich es als Anfänger versäumt hatte, mich über das branchenübliche Gehalt zu informieren, wurde mir ein Tagessatz angeboten, der weit unter dem üblichen Niveau lag. Während der Besprechung gelang es mir dann den Tagessatz ein wenig anzuheben, so dass die Verträge geschrieben werden konnten. Nach der Besprechung nahm mich die Assistentin des Geschäftsführers kurz zur Seite und flüsterte mir zu: „Herzlichen Glückwunsch. Da haben Sie aber einen anständigen Tagessatz für sich ausgehandelt. Die anderen Dozenten werden um einiges schlechter bezahlt als Sie. Ich hoffe, Sie sind gut genug, um diesen Preis zu rechtfertigen.“ Da EDV-Trainer untereinander weniger kommunikativ sind als man vielleicht annimmt, dauerte es Monate, bis ich meinen Irrtum bemerkte und eine erneute Preisverhandlung begann. Natürlich war es mir unangenehm festzustellen, dass ich mich beim ersten Mal so einfach hatte einfangen lassen.

Diese Taktik beobachtet man manchmal bei Preisverhandlungen. Ganz nebenbei wird da ein Mitbewerber erwähnt, dessen Preis deutlich unter dem von Ihnen gebotenen liegt. Hier sollte man auf der Hut sein, vielleicht erwähnt der andere ja noch die genaue Höhe des Preises. Vermittelt er Ihnen durch sein Auftreten, dass diese Zahlen eigentlich gar nicht für Ihre Ohren bestimmt sind, ist Vorsicht geboten, denn die Information ist sehr wahrscheinlich falsch.

Hört ein unerfahrener Verkäufer die abschließenden Bemerkung: „Wir würden gerne mit Ihnen zusammen arbeiten. Aber: ist der genannte Preis Ihr letztes Wort oder wären Sie bereit noch etwas herunterzugehen?“, so wird er selbst bald bei dem „zufällig aufgeschnappten“ Preis liegen und stolz darauf sein, mit der Konkurrenz mitgehalten zu haben.

Gegentaktiken

Der Nachteil an falschen Informationen ist häufig, dass man diese - wenn überhaupt - nur mündlich mitgeteilt bekommt. Häufig hört man die Informationen unter dem Deckmantel der Vertraulichkeit.

Hören Sie beispielsweise rein zufällig mit, wie über die Angebote der Gegenseite gesprochen wird, kann Ihr Verhandlungspartner mit Recht behaupten, dass er Ihnen niemals eine solche Information gegeben hat. Weisen Sie nämlich darauf hin, dass Sie offensichtlich getäuscht wurden, riskieren Sie einen Gesichtsverlust und gefährden das gegenseitige Vertrauen. Sie sollten deshalb nicht direkt gegen diese Taktik vorgehen. Wenn Sie ein Geschäft trotzdem

tätigen möchten, setzen Sie Ihre Vorstellungen mit einer der in diesem Buch beschriebenen Techniken durch.

Haben Sie allerdings einen solchen Betrug festgestellt, sollten Sie der Gegenseite auch bei anderen Informationen nicht mehr trauen. Überlegen sie deshalb genau, ob Sie bereit sind trotz der gezeigten Skrupellosigkeit weiterzumachen.

Die Ködertechnik

Die Ködertechnik verunsichert die Gegenseite massiv und soll sie in zunächst nicht angesprochenen Bereichen zu Zugeständnissen bewegen.

Stellen Sie sich vor, sie wären Vertreter für eine Handelsware und haben einen wichtigen Kundentermin. Sie und der Kunde wissen, dass die Lieferzeit für die Waren bei etwa sechs Wochen liegt. Trotzdem besteht der Kunde darauf, dass sie die Lieferung innerhalb von zwei Wochen garantieren, ansonsten werde er den Auftrag einer anderen Firma überlassen. Nach einigem Hin und Her sagt der Kunde zu Ihnen: „Also gut, wenn Sie bereit sind den Preis um 10% zu senken, werden wir die sechs Wochen Lieferzeit akzeptieren.“

Das Besondere an der obigen Situation besteht darin, dass der Kunde am Ende versucht einen Verhandlungsgegenstand gegen einen anderen auszutauschen. Dabei hat er den ersten, eigentlich bedeutungslosen Verhandlungsgegenstand nur genannt, um später zum Wesentlichen zu kommen. Er konnte Druck erzeugen, da bereits von Anfang an klar war, dass die Verkürzung der Lieferzeit gar nicht möglich ist. So versuchte er, sich unter einem Vorwand Zugeständnissen zu sichern, ohne selbst auf etwas verzichten zu müssen.

Die Gegenseite sollte also keine Gelegenheit bekommen, die Verhandlungsgegenstände gegeneinander auszutauschen. Am besten weist man gleich zu Beginn auf die Unmöglichkeit eines Zugeständnisses hin.

Drohen, Finten, Ultimatum

In Verhandlungen trifft man immer wieder Menschen, die ihren Standpunkt gerne durch Androhung unangenehmer Maßnahmen untermauern. Manche gehen dabei so weit, dass sie dem Verhandlungspartner mit rechtlichen Schritten drohen und ihn direkt auf seine angeblich wackelige Position hinzuweisen.

In der außergewöhnlichen Situation mit Entführern verhandeln zu müssen, sieht man häufig noch eine gesteigerte Art dieser Einschüchterung. Es wird ein Ultimatum gestellt, bis zu dessen Ablauf entweder die geforderten Bedingungen erfüllt sind oder eine Geisel getötet wird.

Gleichgültig, wie die Drohung auch aussehen mag, der Drohende selbst begibt sich in Gefahr, sobald die Drohung ausgesprochen ist. Auch er riskiert nämlich, dass die Verhandlungen scheitern:

- Mit der Androhung setzt er den anderen sehr stark unter Druck. Da Druck immer Gegendruck erzeugt, läuft er selbst Gefahr bedroht zu werden. Der Bedrohte wird alles daran setzen den Drohenden zu entmachten. Schlimmstenfalls wird Mord als Möglichkeit gesehen, um den Angreifer loszuwerden.
- Der Bedrohte gerät verständlicherweise in einen starken emotionalen Konflikt und weiß weder ein noch aus. Vielleicht ist er – so wie das Kaninchen vor der Schlange – wie gelähmt und zu keiner Reaktion fähig. In diesem Fall gibt es für den Drohenden nur die Möglichkeit die Drohung wahr zu machen. Tut er dies nicht aus Angst vor den Folgen, so verliert er voraussichtlich sein Ansehen, man wird ihn nicht mehr ernst

nehmen. Bei der bedrohten Person aber meldet sich neben erleichtertem Aufatmen der sichere Wunsch nach Rache.

- Auch wenn die Drohung wahr gemacht wird, besteht noch immer die Möglichkeit, dass der Bedrohte nicht auf die Forderungen eingehen wird. Die Fronten verhärten sich und eine Einigung ist in absehbarer Zeit nicht möglich.
- Wird die Drohung tatsächlich wahr, ist das eigentlich das Ende der Verhandlung. Jetzt ist praktisch der letzte Trumpf ausgespielt und es gibt keine weiteren im Ärmel. Im Entführungsdrama wird schließlich auch der Entführer erschossen, wenn es keine Geiseln mehr umzubringen gibt.
- Die Konsequenzen macht sich der Drohende meist nicht bewusst. Ein Entführer bekommt vielleicht plötzlich ein schlechtes Gewissen und gibt auf. Ist Ihnen auch nur ein Geiseldrama bekannt, bei denen alle Forderungen der Entführer erfüllt wurden und diese fröhlich davongekommen sind?

Man sollte sich also Folgen also klar machen. Einen Kampf kann nur der gewinnen, der einen schwachen, leicht einzuschüchternden Gegner hat.

Eine Hausfrau droht ihrem Mann seit Jahren mit der Scheidung, wenn er sich nicht ordentlicher im Haushalt verhalte. Da die ständige Ankündigung bereits einen Gewöhnungseffekt erzielt hat, glaubt der Mann sowieso nicht mehr daran. Sie beteuert jedes Mal, dass er schon sehen wird, wie es ohne Frau sei und fährt für kurze Zeit in Urlaub. Wenn sie dann zurückkommt, ist die Wohnung besonders unordentlich und ihr Ordnungssinn zwingt sie dazu, schnellstmöglich aufzuräumen. Dabei betont sie, dass ihr Mann ohne sie verloren wäre.

Gegentaktiken

Eine Drohung oder ein Ultimatum sollte man immer überprüfen. Mit kleinen Schritten findet man schnell heraus, wie ernst es der andere meint. Bieten Sie weniger, als im Ultimatum gefordert wird. Wenn sie eine Lieferung von 100.000 Stück eines Produktes bis zum morgigen Tag bereitstellen müssen, bieten sie zunächst 10.000 Stück an. Nutzen auch Sie den Vorteil der Zeit. Wenn ein Ultimatum auf 14:00 Uhr lautet, warten Sie bis 14:05 Uhr und dann bis 14:15 Uhr. Vermitteln Sie dem anderen, dass Sie ja gerne auf die Forderungen eingehen, es jedoch Hindernisse gebe. Berufen Sie sich auf höhere Autoritäten und nennen Sie Zulieferer oder Instanzen, die Ihr Gegner nicht überprüfen kann. So gewinnen Sie Zeit und finden heraus, wie ernst es dem Gegenüber ist.

Suchen sie alle Informationen über die Gegenseite zusammen. Finden Sie Hintergründe für die Androhung heraus. Vielleicht gibt es neben den genannten Gründen noch andere. Möglicherweise ist es sogar das Ziel der Gegenseite, die Drohung wahr zu machen.

Auf diese Weise werden übrigens auch unangenehme Verhandlungspartner abgewiesen.

Ist ein Ultimatum nicht ernst gemeint oder tatsächlich als Falle gedacht ist, sollte man es ruhigen Gewissens verstreichen lassen. Auf diese Weise signalisiert man die Unerschütterlichkeit des eigenen Standpunkts und verhindert weitere Drohungen.

Hält man sich an das gestellte Ultimatum, wird die Gegenseite dies als Schwäche ansehen und bei der nächsten Gelegenheit mit weiteren Drohungen Druck ausüben.

Weisen Sie die Gegenseite darauf hin, dass Sie Drohungen als unmoralisch betrachten und auch in Zukunft keinesfalls darauf eingehen werden.

Übungsteil

Meta-Mirror

In dieser Übung betrachten Sie Verhandlungsprobleme von verschiedenen Standpunkten aus. Nehmen Sie dazu ein Thema aus Ihren aktuellen Verhandlungsproblemen oder eine Kommunikationsschwierigkeit mit einem Vorgesetzten, Mitarbeiter oder Kunden.

Beschreiben Sie das Problem einem Partner aus Ihrer Sicht. Danach versetzen Sie sich in die Rolle ihres Gegenspielers. Ihr Partner hat die Aufgabe darauf zu achten, dass sie sich auf die Sicht dieser Person konzentrieren und nicht mit ihrer eigenen Sicht mischen. Sie beschreiben die Dinge aus Sicht der anderen Person.

Anschließend beschreiben Sie die beiden Standpunkte aus Sicht einer dritten Person, also von außen. Dabei ist es wichtig, neutral zu bleiben und erkennen die Motivation beider Parteien zu ergründen.

Nun wechseln sie zum letzten Mal die Position. Versuchen Sie aus Sicht eines weiteren neutralen Beobachters den beiden ersten Personen einen Lösungsvorschlag zu machen. Erarbeiten sie eine Vorgehensstrategie für die erste Person, die Sie ja selbst sind.

Falls Sie noch keine Lösung finden, gehen Sie die einzelnen Positionen erneut durch, bis sie eine Lösung gefunden haben.

Wenn die Übung abgeschlossen ist, lassen Sie Ihren Partner die Übung für eines seiner Probleme durchführen.

5-Schritte-Technik

Wählen Sie ein Problem, für welches Sie seit längerer Zeit eine Lösung suchen. Mit einem Partner lassen Sie sich mit Hilfe der 5-Schritte-Technik zu einer Lösung des Problems führen. Wechseln Sie danach die Rollen. Für wie effektiv halten Sie die Übung, werden Sie die erarbeitete Lösung annehmen?

Die Ja-und-Übung

Diskutieren Sie mit einem Partner über ein aktuelles gesellschaftliches Problem. Dabei nehmen Sie nach Möglichkeit eine Position ein, die Sie normalerweise nicht vertreten. Mögliche Themen könnten sein:

- Fleischlose Ernährung als sinnvoller Schritt zur Gesundheit
- Einsatz von Atomkraft als moderne und sichere Energiequelle
- Ist tägliches Fernsehen gut für die Entwicklung unserer Kinder?
- Ist ein Haus eine sinnvolle Investition für den Lebensabend?

Diskutieren sie etwa fünf Minuten über das Thema. Wie ist die Diskussion verlaufen? War sie friedlich? Wie haben Sie sich dabei gefühlt? Welche Gedanken hatten Sie über die Gegenseite?

Führen Sie die gleiche Diskussion noch einmal. Diesmal versuchen Sie allerdings, Ihrem Gegenüber nicht zu widersprechen. Vermeiden Sie die Worte „Nein“ und „Aber“. Ersetzen sie „Nein“ durch „Sie haben vermutlich Recht, ...“ und ersetzen Sie „aber“ durch „Das hört sich (in diesem Fall) richtig an und wenn Sie jetzt noch berücksichtigen, dass..., dann kommen Sie zu dem Schluss...“. Stimmen Sie jedem Argument zunächst einmal zu, vertreten Sie aber trotzdem Ihre Meinung.

Wie verläuft die Diskussion jetzt? Wie fühlen Sie sich? War es leichter Ihren Standpunkt zu vertreten? Wie sieht das Ergebnis aus?

Seminarinhalte

Effektive Verhandlungsführung

In diesem Seminar lernen Sie, wie man Verhandlungen effektiv durchführt. Sie lernen die entscheidenden Phasen einer Verhandlung kennen und erhalten Einblick in Techniken und Methoden, um die Gegenseite zu überzeugen. Sie erfahren, wie man psychischen Druck auf die Gegenseite ausüben kann und wie man sich selbst vor unfairen Verhandlungstaktiken schützt.

Inhalte

Vorbereitung

- Die Wirksamkeit der schriftlichen Vorbereitung
- Wie man Informationen über die Gegenseite bekommt und damit umgeht
- Welche Faktoren und Hilfsmittel den Erfolg einer Verhandlung entscheidend beeinflussen

Verhandlungstaktiken

- Akzeptieren Sie niemals das erste Angebot
- Verlangen Sie mehr als Sie erwarten
- Wie Sie auf Forderungen der Gegenseite reagieren sollten
- Wie man sich dumm stellt, um am Ende der Schlauere zu sein
- Guter Mann, böser Mann
- Wie Sie mit kleinen Zugeständnissen große Entscheidungen herbeiführen können
- Wie Sie andere zur Kasse bitten und Ihre Preise halten können
- Wie Sie am Ende der Verhandlung noch weitere Zugeständnisse herausholen können
- Wie Sie den Faktor Zeit zu ihrem Vorteil einsetzen können
- Wie Sie mit Rosinenpicken das beste Angebot aus allen herausfinden
- Wie Sie verhindern, dass die Probleme der Gegenseite zu ihren eigenen werden
- Wie man falsche Informationen und Täuschungen erkennt und mit ihnen umgeht
- Wie Sie mit einem Ultimatum oder Drohungen umgehen

Einflussnahme auf die Gegenseite

- Sie lernen die Faktoren der Macht kennen und nutzen diese zu Ihrem Vorteil
- Finden Sie heraus, was die andere Seite wirklich will
- Sie lernen, wie man in 5 Schritten Probleme löst
- Wie Sie die Gier der Gegenseite zum eigenen Vorteil nutzen
- Warum man der Gegenseite immer gratulieren sollte
- Wie Sie Verträge sinnvoll einsetzen und die Gegenseite zur Unterschrift bewegen

Gegentaktiken

- Wie Sie unfaire Verhandlungstaktiken gegen Sie vermeiden
- Wie Sie mit Angstgegnern umgehen und negative Beeinflussung verhindern

Zielgruppe

Dieses Seminar für jeden geeignet, der privat oder beruflich viel mit Menschen zu tun hat. Das Seminar beinhaltet, wie es Ihnen gelingt, mit den richtigen und sinnvoll angewendeten Verhandlungstechniken kommunikative Probleme zu lösen.

Es werden Möglichkeiten geboten, die ein frustriertes Auseinandergelien nach einer Verhandlung ausschließen. Ziel ist es, dass man nicht nur seiner Wahrnehmung traut – Menschen neigen ja dazu, das für wahr zu halten, was sie „wahrnehmen“ – sondern die Welt auch einmal aus der Sicht einer anderen Person zu betrachten. Das ist für das Verhandeln insoweit wichtig, als man eine Lösung anstrebt, die für alle beteiligten Seiten akzeptabel ist.

Meine Vorbereitung
Kunde:
Gesprächspartner:
Termin:
Anlass:
Mein Ziel:
Der Mensch (Funktion, Rolle, Position, Wünsche, Ziele, Probleme, Charakter, "Typ"):
Die Organisation (Produkte, Dienstleistung, Größe, Zahlen, Ziele, Probleme, Chancen):
Mein Nutzen / Meine Vorteile / Meine Lösungen für den Kunden:
Die möglichen Widerstände / Konkurrenten:
Meine Vorbereitung: Was muss ich machen?
Auftreten: Wie kleide ich mich am besten?
Material: Was nehme ich mit?

