

VERHANDLUNGSFLOW

Florian Weh ist Manager bei der Deutschen Bahn und dort als Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands MOVE für die Tarifverhandlungen des Konzerns verantwortlich. Zuvor war er Head of Negotiation Management bei der Lufthansa und Hauptgeschäftsführer des Arbeitgeberverbands Luftverkehr. Daneben ist er selbständiger Experte für anspruchsvolle und komplexe Verhandlungen. Florian Weh ist Lehrbeauftragter an der Goethe-Universität in Frankfurt a. M. und an der Bucerius Law School in Hamburg für Verhandlungsmanagement. Er ist Rechtsanwalt, ausgebildeter Mediator und wurde an der Harvard University zum Verhandlungsführer ausgebildet.

Florian Weh

VERHANDLUNGS FLOW

Wie Sie anspruchsvolle Verhandlungen
mit Leichtigkeit zum Ziel führen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Für meine Familie in Dankbarkeit

ISBN 978-3-593-51270-9 Print

ISBN 978-3-593-44496-3 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44508-3 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock/Olga Wmelevskaya

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Minion und Myriad

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Was ist Verhandlungsflow?	7
Warum sind Verhandlungen anspruchsvoll?	8
Wie kommt die Leichtigkeit ins Verhandeln?	10
Warum sich zwischen Wissenschaft und Praxis entscheiden?	10
Für wen ist dieses Buch?	11
Was können wir von Piloten über das Verhandeln lernen?	12
Wie ist dieses Buch aufgebaut?	12
1 Ready for Departure: Mit Verhandlungslust und Professionalität zu besseren Lösungen	15
1.1 Fundament: Bauen Sie auf die Grundlagen modernen Verhandeln	16
1.2 Ablauf: Verhandeln Sie immer und heben Sie das Potenzial des Augenblicks	40
1.3 Haltung: Übernehmen Sie optimistisch Verantwortung für Ihren Verhandlungserfolg	47
2 Auftrieb erzeugen: Die sieben Prinzipien erfolgreichen Verhandeln ...	59
2.1 Prinzip der Nutzenoptimierung: Schaffen Sie für sich und Ihre Verhandlungspartner so viel Wert wie möglich	62
2.2 Prinzip der Informiertheit: Begreifen Sie Verhandlungen als Informationsspiel, das Sie gewinnen sollten	88
2.3 Prinzip der Führung: Fühlen Sie sich für einen produktiven Verhandlungsprozess verantwortlich	112
2.4 Prinzip der Zusammenarbeit: Entfesseln Sie die gemeinsame Lösungsintelligenz	141
2.5 Prinzip der Zweigleisigkeit: Kombinieren Sie gegensätzliche Fähigkeiten, um das volle Lösungspotenzial auszuschöpfen	170
2.6 Prinzip der Rationalität: Fokussieren Sie sich trotz Emotionen und systematischer Denkfehler auf kluge Lösungen	192

2.7 Prinzip der Kreativität: Nutzen Sie agile Methoden, um in jeder Situation die besten Ideen zu generieren	220
3 Special Procedures: Souverän durch Turbulenzen steuern	239
3.1 Stockende Verhandlungen: Wie Sie sich aus der Warteschleife navigieren . .	239
3.2 Problematische Partner: Wie Sie auch mit schwierigen Partnern erfolgreich vorankommen	249
3.3 Verhandeln im Auftrag: Wenn Sie nicht für sich verhandeln	262
3.4 Teamverhandlungen: Wie Sie im Team erfolgreich verhandeln	271
3.5 Distant Negotiations: Wie Sie besser per Webkonferenz verhandeln	286
4 Always happy landings: Wie Sie zum Verhandlungsprofi werden	294
4.1 Fokussieren Sie sich auf eine Sache, die Sie ändern möchten	295
4.2 Nutzen Sie die Kraft guter Checklisten	296
4.3 Gehen Sie regelmäßig in den Verhandlungssimulator	297
4.4 Führen Sie ein Verhandlungstagebuch	298
4.5 Lassen Sie sich Feedback von Ihren Verhandlungspartnern und Ihrem Team geben	299
Danksagung	301
Anmerkungen	303
Literatur	314
Register	322

Was ist Verhandlungsflow?

Verhandlungsflow ist der Sehnsuchtsort jedes Verhandlers. Wer einmal dort war, möchte immer wieder hin.

Am Ende jeder anspruchsvollen Verhandlung steht das große Finale. Die Dynamik ist hoch. Jetzt ist der Moment gekommen für letzte Lösungsideen und Zugeständnisse. Manche nennen diese Phase den Verhandlungstanz. Sind die Partner im Flow, gehen sie jetzt fast spielerisch miteinander um. Und völlig im Verhandeln auf. Sie finden den Schlüssel für scheinbar unlösbare Probleme. Virtuos und schnell getaktet nähern sie ihre Paketlösungen an. Alle im Verhandlungsteam sind hochkonzentriert. Ein wildes Geben und Nehmen, ein Hin- und Hertauschen kommt in Gang. Bis die Potenziale ausgereizt sind und ein Optimum erreicht ist. Die Spannung fällt langsam ab. Alle Beteiligten erinnern sich später mit Freude an den Nervenkitzel und das intensive Teamerlebnis.

Erscheint Ihnen das unrealistisch? Vielleicht haben Sie diesen Zustand bereits erlebt. Falls nicht, sprechen Sie mit erfahrenen Verhandlungsführern. Ich verspreche Ihnen, jeder hat eine Geschichte zu seinem Verhandlungsflow parat. Mit meinen Teams und unseren Partnern erlebte ich diesen Zustand mehrfach. Einmal fragte mich ein Kollege: Warum tust du dir das immer wieder an mit dem Verhandeln? »Verhandlungsflow!«, war meine spontane Antwort, und der Begriff war geprägt. Unter Verhandlungsflow verstehe ich das Eintauchen in einen Zustand konzentrierter und scheinbar müheloser Problemlösung mit dem Verhandlungspartner.

Wie gelangen wir an diesen magischen Verhandlungsort?

Das psychologische Phänomen Flow wurde erstmals vom Glücksforscher Mihály Csikszentmihályi beschrieben. Entscheidend für Flow ist, dass Sie eine Beschäftigung weder überfordert noch unterfordert. Ihre ganze Aufmerksamkeit ist gefordert, aber nicht mehr.

Genau das ist das Problem vieler Verhandlungen. Zu Beginn der Verhandlungen belauern sich beide Seiten. Keine möchte einen Fehler machen. Die Partner bearbeiten nicht ihre Konflikte. Langeweile macht sich breit, die geballte Kompetenz beider Seiten bleibt ungenutzt. Dieser Zustand hält häufig bis weit in das Verhandlungsfinale hinein

an. Jetzt muss alles gleichzeitig geschehen. Druck und Stress entstehen. Gute Lösungen sind jetzt außer Griffweite. Augen zu und durch. Hoffend, keinen Fehler zu machen. Vielleicht scheitern die Verhandlungen. Einigen sich die Partner in letzter Sekunde, bleibt viel Potenzial auf dem Tisch liegen. Ist zumindest ein Partner mit dem Ergebnis unzufrieden, schlägt dies in der Regel auf die Beziehung durch. Sind die Partner voneinander abhängig, manifestiert sich nach solchen Momenten gerne ein Dauerkonflikt.

Verhandlungsflow stellt sich nicht von allein ein. Nur wer von der ersten Verhandlungsidee an beharrlich daran arbeitet, das Verhandlungsfinale optimal vorzubereiten, kommt in den Genuss dieses Hochgefühls. Es ist wie bei der Tiefschneeabfahrt am Ende einer langen Skitour. Zunächst müssen wir den Gipfel mit guter Kondition, Technik und Ausrüstung erklimmen. Ist er erreicht, stellt sich bei der anspruchsvollen Abfahrt Flow ein. Die Vorfreude auf den krönenden Abschluss lässt die Entbehrungen bis dahin erträglich erscheinen.

Gibt es eine Garantie auf Verhandlungsflow? Natürlich nicht. Sie können sich allein und mit Ihrem Gegenüber akribisch auf das Verhandlungsfinale vorbereiten und einen produktiven Rahmen schaffen. Ob Verhandlungsflow eintritt, lässt sich nicht verlässlich vorhersagen. Ihr Partner, Ihre Organisation und das Umfeld bringen eine Dynamik ins Spiel, die nicht beherrschbar ist. Wenn kein Flow am Ende eintritt, haben Sie sich zumindest zielorientiert auf das Finale vorbereitet. Verhandlungsflow ist übrigens eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Wer darauf hinarbeitet, erhöht seine Chance, Flow zu erleben. Wer hingegen die Sackgasse vor Augen hat, darf sich nicht wundern, wenn er regelmäßig in ihr landet.

Warum sind Verhandlungen anspruchsvoll?

Es liegt entweder an der Situation oder an Ihrem Gegenüber. Schnell geben wir unserem Partner die Schuld und personalisieren das Problem. Nüchtern betrachtet liegt das Problem nach meiner Erfahrung weitaus häufiger in der Situation als in der Person begründet. Geschäftliche und politische Verhandlungen werden zunehmend komplexer. Auf beiden Seiten handelt eine Vielzahl von Beteiligten mit unterschiedlichen Interessen. Die Themen sind vielfältig, viele Einzelfragen erfordern vertieftes Expertenwissen. All dies findet in einer dynamischen Umwelt mit sich ändernden Bedingungen statt. Das überfordert uns schnell, und unserem Gegenüber geht es ebenso. Der moderne Verhandlungsführer ist in erster Linie Komplexitätsmanager. Es kommt auch vor, dass in diesem Spiel einige unserer Pendants à la Donald Trump versuchen, sich mit Druck, Tricks oder Mauern einen unfairen Vorteil zu verschaffen. Dafür gibt es aber Rezepte (siehe Kapitel 3.1.)

Keine Patentrezepte gibt es dafür, wie wir die Komplexität beim Verhandeln in den Griff bekommen. Nehmen Sie sich in Acht vor allen, die Ihnen einfache Lösungen anbieten, die stets funktionieren. Es gibt viele gute Werkzeuge für das Verhandeln. Aber jede Verhandlung ist anders. Die Themen, die Menschen und der Rahmen unterscheiden sich von Verhandlung zu Verhandlung. Ein Einheitskonzept kann es da nicht geben.¹ Sie müssen die Strategie und die Werkzeuge verwenden, die zu der jeweiligen Situation passen. Viele Verhandlungsratgeber führen Glaubenskriege. Beispielsweise darüber, ob es grundsätzlich beim Verhandeln ums Zusammenarbeiten und Win-win (Harvard-Konzept) oder um den Sieg und Win-lose (Schraner-Konzept) geht. Zu Unrecht. Die Wahrheit ist, Sie benötigen beide Fähigkeiten. Wenn Sie den Verhandlungsprozess gestalten oder den Verhandlungskuchen vergrößern möchten, müssen Sie zunächst zusammenarbeiten (siehe Kapitel 2.4). Am Ende müssen die Parteien den Kuchen dann aufteilen. Das geht selten ohne Feilschen und ein wenig Sportsgeist.

Wie managen wir die Komplexität in unseren Verhandlungen am besten?

Nicht der eine große Fehler bringt eine komplexe Verhandlung zum Scheitern, sondern die Addition vieler kleiner Fehler.² Im Umkehrschluss gilt es achtsam zu sein für die vielen Details, die beim Verhandeln eine Rolle spielen. Das ist die Grundidee dieses Buches. Ich führe Sie anhand von sieben vernetzten Prinzipien zu den Kernfertigkeiten des Verhandeln. Bei jedem Prinzip gebe ich Ihnen größere und kleinere Werkzeuge an die Hand. Manche sind neu, andere bekannt. Allen ist gemeinsam, dass ich sie in der Praxis erprobt habe und vom Nutzen überzeugt bin. Sofern das Werkzeug zur jeweiligen Situation passt.

Diese Mikrokompetenzen müssen Sie an einem strategischen Ziel ausrichten. Andernfalls fehlt Ihnen die große Linie, wie einem Anfänger beim Schachspielen: Zwar wissen Sie, wie jede Figur zieht, aber wohin das führen soll, bleibt Ihnen unklar. Wie Sie anhand Ihrer Interessen ein Zielsystem für Ihre Verhandlungen entwickeln, sehen wir uns beim Prinzip der Nutzenoptimierung an (Kapitel 2.1).

Eine spannende Frage ist, ob aktuelle Entwicklungen die Art und Weise, wie wir verhandeln, grundsätzlich verändern. Weil wir uns zunehmend weltweit vernetzen, nehmen Komplexität und Konflikte beim Verhandeln zu. Die Informationsmenge steigt, sprachliche und kulturelle Barrieren kommen hinzu. Gleichzeitig bekommen wir digitale Werkzeuge an die Hand, um Komplexität zu bewältigen. Gut aufgestellte Verhandlungsteams berechnen heute in Echtzeit den Mehrwert, der durch veränder-

te Paketlösungen entsteht. Meine Beobachtung ist, dass sich die Zunahme und die Bewältigung der Komplexität die Waage halten. Genauso verhält es sich mit globaleren Partnern einerseits und verbesserter Kommunikationstechnik andererseits. Videokonferenzen, Chats und digitales simultanes Übersetzen gleichen die körperliche Entfernung aus. Der Kern des Verhandeln verändert sich durch Globalisierung und Digitalisierung aber nicht. Im Kern bleibt Verhandeln eine menschliche Kernkompetenz: ein gemeinsamer Problemlösungsprozess mit kooperativen und wettbewerblichen Elementen.

Verhandlungsteams in Unternehmen waren übrigens funktionsübergreifend und agil, lange bevor diese Begriffe existierten. Viele Ideen des agilen Projektmanagements passen wunderbar zur Arbeit in Verhandlungsteams (siehe Kapitel 2.7).

Wie kommt die Leichtigkeit ins Verhandeln?

Wer ein positives Verhältnis zu Menschen und Konflikten hat, erleichtert sich das Leben beim Verhandeln. Was den Menschen von allen anderen Lebewesen unterscheidet, ist seine Fähigkeit zur flexiblen und tiefgehenden Kooperation.³ Das macht ihm die künstliche Intelligenz nicht so leicht nach. Diese Fähigkeit versuche ich beim Verhandeln zu entfachen. Ich begreife meinen Verhandlungspartner und mich als Team. Unsere Verantwortung ist es, eine gute Lösung für das gemeinsame Problem zu finden. Erst wenn beide Seiten Ja sagen, steht der Deal.

Ein Konflikt ist zunächst neutral. Konflikte sind Interessenunterschiede. Sie gibt es, weil Menschen sich unterscheiden und sich in abweichenden Situationen befinden. Das ist normal. Durch gegensätzliche Interessen kann es zu Spannungen zwischen den Parteien kommen. Diese Spannungen setzen Energie frei. Diese Energie ist der Motor, um zu besseren Lösungen zu kommen. Konflikte sind die Triebfeder von Veränderung. Und gutes Verhandeln ist eine effektive und leicht verfügbare Methode, um diese Konflikte zu lösen.

Lassen Sie uns in Konflikten stets die Triebfeder zur Verbesserung sehen. Glauben Sie daran, dass Menschen in der Lage sind, hervorragend zusammenzuarbeiten, sobald sie gemeinsam Verantwortung für die Problemlösung übernehmen. Dann bringen wir die Energie auf, gemeinsam alles in Gang zu bringen, um das Verhandlungsfinale vorzubereiten. Verhandlungsflow kann kommen.

Warum sich zwischen Wissenschaft und Praxis entscheiden?

Meine Schule des Verhandeln waren Tarifverhandlungen. Zunächst in der Luftfahrtbranche. Mein erster Arbeitstag war eine Tarifverhandlung mit Piloten. Zugegeben, es stellte sich kein Verhandlungsflow ein. Es folgten unzählige weitere Verhandlungen mit so verschiedenen Charakteren wie Technikern, Check-In-Mitarbeitern, Flugbegleitern und Piloten. In Tarifverhandlungen kämpfen alle Seiten mit harten Bandagen. Streiks bringen Emotionen und Dynamik in die Konflikte. Gleichzeitig waren die Inhalte anspruchsvoll. Von Schichtplan-Regelungen über Zeitzonen hinweg über komplexe Altersversorgungen bis zum Schutz vor Auslagerung war alles geboten. Und das dreifach abgewandelt, für jede der drei Gewerkschaften passend. Ein Trainingscamp für Verhandler.

Der intuitive Verhandlungsstil vieler Beteiligter war nicht mehr in der Lage, die zunehmende Komplexität zu bewältigen. Eskalierende Konflikte endeten gerne in schlechten Lösungen. Es war greifbar, dass Verhandlungsführung und Konfliktlösung einen Professionalisierungsschub benötigen. Zunehmend integrierte ich die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Verhandlungsforschung in meine Arbeit. Zusätzlich hielt ich mich fit durch regelmäßige Verhandlungstrainings an der ESMT Berlin und der Harvard University. Für effektives Verhandeln ist es wichtig, Wissenschaft und Praxis zusammenzubringen. Die empirische Verhandlungsforschung hält spannende Erkenntnisse bereit. Sie klärt uns über systematische Denkfehler auf und ermittelt, welche Strategien erfolversprechend sind. Ich werde diese Erkenntnisse an zahlreichen Stellen in diesem Buch einfließen lassen. Auf der anderen Seite ist die wissenschaftliche Landkarte des Verhandeln weiß, mit wenigen bunten Flecken. Deshalb ist es wichtig, das wissenschaftliche Fundament mit praktischer Führungserfahrung bei anspruchsvollen Verhandlungen zu ergänzen. Die hier vorgestellten Prinzipien konnte ich als Verhandlungsführer und Berater nicht nur bei Tarifverhandlungen erfolgreich einsetzen. Auch beim strategischen Einkauf, internationalen Joint Ventures oder bei Verhandlungen von Überflugrechten gelang uns damit immer wieder der Durchbruch.

Für wen ist dieses Buch?

Leitbild für dieses Buch ist die geschäftliche Teamverhandlung im komplexen Umfeld. Sie ist heute die Normalität von Managern in mittleren und großen Organisationen. Die hier vorgestellten Prinzipien geben Ihnen aber auch in Ihren privaten oder in politischen Verhandlungen Orientierung. Zahlreiche Tipps helfen Ihnen

auch, wenn Sie allein verhandeln. Oder wenn das Thema nicht so komplex ist, etwa bei reinen Preisverhandlungen.

Wenn ich im Folgenden vom Verhandlungsführer spreche, gehe ich von einem Idealbild aus. In diesem Bild ist der Verhandlungsführer zugleich Architekt des Prozesses, Designer der Lösung und Moderator am Tisch. Verhandeln wir im Team, kann es sein, dass wir nur für Teile dieser Aufgaben verantwortlich sind. Dieses Buch richtet sich genauso an Sie. Viele Ratschläge und Strategien sind unmittelbar für Sie anwendbar. Zudem ist es für jedes Teammitglied nützlich, sich in die Perspektive des Verhandlungsführers zu versetzen. Zur besseren Lesbarkeit verwende ich in diesem Buch meist die männliche Form. Dieses Buch richtet sich natürlich auch an Verhandlungsführerinnen. Zum Glück gibt es davon immer mehr. In meiner Praxis durfte ich viel von Verhandlerinnen lernen. Diese Erkenntnisse sind in dieses Buch eingeflossen. Die Strategien und Werkzeuge dieses Buches sind geschlechtsneutral.

Was können wir von Piloten über das Verhandeln lernen?

Diese Frage mag Sie auf den ersten Blick überraschen. Doch manchmal ist es sinnvoll, Themen ins Verhältnis zu setzen, die scheinbar nichts miteinander zu tun haben. Mir liegt die Professionalisierung der Verhandlungsführung am Herzen.

Was die Professionalisierung anbelangt, könnte die Diskrepanz zwischen Piloten und Verhandlungsführern nicht größer sein. Piloten werden selektiv ausgewählt, systematisch geschult und trainieren regelmäßig im Simulator. Sie arbeiten in einem hochstrukturierten Umfeld mit festen Routinen und Checklisten. Das gibt ihnen Kapazität, um in Drucksituationen besonnen zu agieren und zu entscheiden. Das würde ich mir bei professionellen Verhandlern ebenfalls wünschen. Deshalb habe ich mir angesehen, was Verhandlungsführer von Piloten lernen können. Mir kam zugute, dass ich auf die Expertise meiner Frau zurückgreifen konnte, die A-380-Pilotin ist. Außerdem verhandelte ich bei Lufthansa viele Jahre mit Vertretern der Vereinigung Cockpit. Manche behaupten, die kleine Berufsgewerkschaft sei die härteste Gewerkschaft der Welt. Diese Erkenntnisse sind in mehreren Info-Boxen über das Buch verteilt dargestellt und in den jeweiligen Verhandlungskontext eingebettet.

Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Im ersten Teil sehen wir uns die Grundlagen an, die wichtig sind, um Verhandlungsflow zu erzeugen.

Seit den ersten wissenschaftlich fundierten Ratgebern zum Thema Verhandeln hat sich viel getan. Ich habe für Sie als Serviceleistung in Kapitel 1.1 die Essenz des modernen Verhandlungswissens kurz zusammengefasst. Diese Basistipps bilden das Fundament dieses Buchs. Vielleicht bringen Sie noch keine Vorkenntnisse mit. Dann bietet Ihnen diese Zusammenfassung die Gelegenheit, sich in aller Kürze auf den aktuellen Stand zu bringen. Die Vorlektüre anderer Ratgeber ist dadurch entbehrlich. Sofern Sie Vorwissen mitbringen, genügt es, kurz die Überschriften zu überfliegen. Bei Bedarf vertiefen Sie den ein oder anderen Punkt.

In Teil 1.2 beschäftigen wir uns mit dem Ablauf von Verhandlungen. Verhandeln nach Rezept funktioniert nicht. Verhandlungen sind ein iterativer Prozess, bei dem Sie sich in mehreren Schleifen dem Ergebnis nähern. Ich räume mit den Mythen auf, die verhindern, dass Sie das Potenzial des Augenblicks in Ihren Verhandlungen voll ausschöpfen.

Zum Abschluss des ersten Teils gebe ich Ihnen in Kapitel 1.3 Denkanstöße für eine produktive Haltung zum Verhandeln. Ich rate zu einem optimistischen Blick auf die außergewöhnliche Fähigkeit des Menschen, gemeinsam Problem zu lösen. Wie vertiefen die Frage, wie Sie in den Verhandlungsflow kommen.

Im zweiten Teil des Buchs führe ich Sie in die sieben Prinzipien erfolgreichen Verhandeln ein. Ich gebe Ihnen mit den Prinzipien einen Kompass an die Hand, mit dem Sie sicher durch Ihre eigenen Verhandlungen navigieren. Wenn Sie diesen Prinzipien folgen, erhöhen Sie Ihre Chancen, in den Verhandlungsflow zu kommen. Zu Beginn jedes Prinzips stelle ich typische Fehler dar, die ich erlebte. Am Ende jedes Prinzips fasse ich seinen Inhalt in Form einer Checkliste zusammen. Damit können Sie vor einer Verhandlung überprüfen, ob Sie gut aufgestellt sind, oder bei Verhandlungen in der Krise Ideen entwickeln, wie Sie Auftrieb erzeugen.

Die Prinzipien habe ich aus Defiziten abgeleitet, die mir regelmäßig beim Verhandeln begegnen:

- 1. Prinzip der Nutzenoptimierung:** Wir treten nicht ambitioniert genug für unsere Interessen ein, und interessieren uns zu wenig für den Nutzen unserer Partner (Kapitel 2.1).
- 2. Prinzip der Informiertheit:** Wir sammeln nicht akribisch und strukturiert genug wichtige Informationen (Kapitel 2.2).
- 3. Prinzip der Führung:** Wir sind zu passiv bei der Gestaltung des Verhandlungsprozesses, und agieren zu wenig abseits des Verhandlungstisches (Kapitel 2.3).

4. **Prinzip der Zusammenarbeit:** Wir nutzen zu wenig das Potenzial, das durch zusammenarbeiten beim Verhandeln entsteht (Kapitel 2.4).
5. **Prinzip der Zweigleisigkeit:** Wir halten zu wenig aus, in mehrere Richtungen gleichzeitig zu denken und zu handeln (Kapitel 2.5).
6. **Prinzip der Rationalität:** Wir fallen zu viel auf Denkfehler herein und regulieren unsere Emotionen zu wenig (Kapitel 2.6).
7. **Prinzip der Kreativität:** Wir sind zu wenig kreativ beim Verhandeln (Kapitel 2.7).

Im dritten Teil sehen wir uns fünf besondere Situationen an, die nicht in jeder, aber in vielen Verhandlungen bedeutsam sind.

Wir legen uns Strategien für Sackgassen in Verhandlungen (Kapitel 3.1) und für schwierige Partner (Kapitel 3.2) zurecht. Im Kapitel 3.2 beschäftigen wir uns auch damit, welchen Einfluss der Verhandlungsstil des US-Präsidenten Donald Trump auf die heutige Verhandlungskultur hat. Ich statte Sie mit Profiwissen aus, um Verhandlungen für Dritte (Kapitel 3.3.) und im Team (Kapitel 3.4) erfolgreich zu meistern. Kapitel 3.5. beschäftigt sich mit den besonderen Gesetzen des elektronischen Verhandeln per Webkonferenz.

Im Abschlusskapitel (Kapitel 4) beantworte ich die Frage, wie Sie das Wissen dieses Buches optimal anwenden, damit Sie zum Verhandlungsprofi werden und dabei so oft wie möglich Flow erleben.

1

Ready for Departure: Mit Verhandlungslust und Professionalität zu besseren Lösungen

Zwei Elemente fehlen bei vielen anspruchsvollen Verhandlungen. Das erste Element ist Lust auf Konflikt und vor allem Lust auf gute Konfliktlösung. Verhandeln ist ein schöpferischer Akt, den es zu zelebrieren gilt. Darauf möchte ich Ihnen Lust machen. Das zweite Element, das ich vermisse, ist Professionalität. Selbst wenn es um zwei- oder dreistellige Millionenbeträge oder um 10 000 Existenzen geht, unterscheiden sich die Verhandlungsstrategien und -techniken kaum von einer einfachen Basarverhandlung oder einem Gebrauchtwagenkauf. Die Zeit ist gekommen, dies grundlegend zu ändern. Die Werkzeuge sind vorhanden, jetzt müssen wir sie in unseren Verhandlungsalltag integrieren.

Bevor wir uns die Prinzipien erfolgreichen Verhandeln ansehen, möchte ich mit Ihnen das Grundsätzliche klären. Drei Aspekte halte ich für wesentlich. Zwar ist dies ein Buch für fortgeschrittene Verhandlungen. Als Serviceleistung vermittele ich Ihnen dennoch das erforderliche Grundwissen komprimiert in Form von zwölf Verhandlungstipps.

Verhandlungen sind eine iterative und komplexe soziale Interaktion. Die meisten Verhandelnenden stellen sich allerdings einen einfachen chronologischen Verhandlungsablauf vor. Wir räumen mit vier Mythen zum Ablauf von Verhandlungen auf, um Sie mit einem breiten Blick für Ihre zukünftigen Verhandlungen auszustatten.

Zuletzt beschäftigen wir uns mit der Frage, wie eine produktive Haltung zu Verhandlungen und zur Konfliktlösung aussieht, und lüften das Geheimnis, wie Sie in den Verhandlungsflow gelangen.

1.1 Fundament: Bauen Sie auf die Grundlagen modernen Verhandeln

Nur bei 30 Prozent der deutschen Manager, die Verhandlungen führen, war Verhandeln Teil der Ausbildung. Gerade einmal 38 Prozent der deutschen Unternehmen geben ihren Verhandlungsführern überhaupt irgendeine Hilfestellung bei der Übernahme von Verhandlungsaufgaben.¹ Dennoch erkenne ich bei vielen Verhandlungsteams mittlerweile ein gewisses Verhandlungs-Grundwissen. Jeder, der anspruchsvoll verhandelt, sollte über gefestigte und zuverlässige Grundlagen moderner Verhandlungsführung verfügen. Allein schon, um auf Augenhöhe mit seinen Vorgesetzten, Partnern und Teams zu sein und eine gemeinsame »Verhandlungssprache« zu sprechen. Ich ziehe diese Grundlagen bewusst vor die Klammer, damit wir in den folgenden Kapiteln auf einer gemeinsamen Basis aufsetzen. Sofern eine Vertiefung einzelner Aspekte für den praktischen Verhandlungserfolg relevant ist, werde ich die Konzepte in Teil 2 und 3 praxisnah aufgreifen. Sollten Sie bereits Vorkenntnisse haben, können Sie die folgenden zwölf Basics getrost überfliegen.

In der Praxis stelle ich fest, dass nur die Schlagworte der Verhandlungssprache hängen geblieben sind, echtes Verständnis der Konzepte oder gar die Einordnung in einen strategischen Gesamtkontext erlebe ich selten. Deshalb gebe ich zusätzlich Hinweise zu üblichen Fehlern und der strategischen Bedeutung im gesamten Verhandlungskontext.

1. Schätzen Sie die Verhandlungssituation anhand von BATNA, Rückzugspunkt und ZOPA ein

Die folgenden drei Begriffe der Verhandlungsanalyse benötigen Sie in jeder Verhandlung. Sie wurden anhand von Preisverhandlungen entwickelt. Die Konzepte sind aber auf jede Verhandlung übertragbar.

Arbeiten Sie an der besten Alternative zur Ihrer Verhandlungslösung (»BATNA«). Die Abkürzung BATNA steht für »Best Alternative to Negotiated Agreement«. Gemeint ist damit die beste Alternativoption, die zur Verfügung steht, falls sich die Partner nicht einigen können. Wenn ein Kandidat für eine ausgeschriebene Stelle von Ihnen 100 000 Euro Jahresgehalt fordert, Sie aber bereits zuvor 90 000 Euro mit einem gleichwertigen Kandidaten verhandelt haben, dann haben Sie eine starke Verhandlungsposition, da Ihre BATNA besser ist. Die BATNA ist gut für Ihre Klarheit im Denken. Bei Verhandlungen sind Sie umso mächtiger, je besser Ihre Alternativen sind. Ihrem Verhandlungspartner geht es genauso. Deshalb lautet die Maxime: Verbessern

Sie Ihre eigenen Alternativen und beeinflussen Sie die Alternativen Ihres Partners, sofern möglich.

In der Praxis ist häufig das Problem, das die BATNA beider Seiten nicht klar ist. Entweder weil die Bestimmung anspruchsvoll ist oder weil die entsprechenden Informationen zur Bestimmung nicht vorliegen. Wann hatten Sie bei einer Stellenbesetzung wirklich zwei gleichwertige Kandidaten, die direkt miteinander vergleichbar sind? Wie gehen Sie damit um, wenn Ihr Bewerber behauptet, er habe ein besseres Angebot eines anderen Unternehmens? Wobei Sie sich nicht sicher sind, ob das wirklich stimmt. Nicht immer ist die Suche nach Alternativen einfach. Denken Sie an Verhandlungen mit einem Monopolisten. Wenn sie als Airline an Ihr Drehkreuz gebunden und mit den Flughafengebühren nicht einverstanden sind, können Sie Ihre Flugzeuge und Mitarbeiter nicht ohne Weiteres an einen anderen Flughafen verschieben, mit dem Sie einen besseren alternativen Deal abgeschlossen haben. Die vorliegenden Alternativen sind häufig nicht wirklich gleichwertig. Dann müssen Sie abwägen. Wichtig ist an dieser Stelle, dass die BATNA zwar eine wichtige Quelle von Verhandlungsmacht ist, allerdings nicht die einzige. Wir werden das Thema im Kapitel 2.3 unter »Stärken Sie Ihre Verhandlungsmacht« vertiefen.

Ein wichtiger Hinweis zur BATNA: Bei der BATNA geht es nicht um Wunschkennzeichen, sondern um eine realistische, faktenbasierte Einschätzung, was Sie tun können, wenn Sie sich nicht am Verhandlungstisch einigen. Dies wird von vielen Verhandlungsführern nicht so gehandhabt. Dann wännen sie sich in zu großer Sicherheit und versuchen, zu hohe Forderungen am Verhandlungstisch durchzusetzen. Falls die Verhandlungen scheitern, wird die BATNA den überoptimistischen Erwartungen in aller Regel nicht gerecht.

Bestimmen Sie Ihren Rückzugspunkt. Eng verwandt mit der BATNA ist der Rückzugspunkt. Er wird auch »walk-away«, »bottom-line« oder Reservationspunkt genannt. Unterschreitet oder überschreitet ein Lösungsvorschlag diesen gesetzten Wert, dann ist der Verhandlungsführer nicht bereit, sich zu einigen. Wenn Sie ein besseres Angebot für eine vergleichbare Alternative haben, dann bestimmt dieses Angebot Ihren Rückzugspunkt. Bietet Ihnen zum Beispiel ein Headhunter einen Job an, der mit Ihrer aktuellen Stelle vergleichbar ist, dann ist ihr Rückzugspunkt ihr aktuelles Gehalt, darunter wechseln Sie nicht. Allerdings: Die Realität ist komplizierter. Sie werden sich bei einem Jobangebot wahrscheinlich nicht nur auf das Grundgehalt fixieren, sondern zusätzlich andere Themen wie Bonus, Altersversorgung, Dienstwagen, Verantwortung, Chef, Risiko, Titel oder Unternehmenskultur einpreisen. Dann benötigen Sie ein Scoring-System², um den Rückzugspunkt präzise zu bestimmen. Jedem Thema und jeder Lösungsoption innerhalb eines Themas wird ein Punktwert zugeordnet, um verschiedene Themen miteinander vergleichbar zu machen. Selbst wenn es keine oder unklare Alternativen gibt, ist es sinnvoll, einen Rückzugspunkt zu setzen. Wenn Sie im Auftrag handeln, dann macht Ihnen Ihr Auftraggeber eine Vorgabe zum Rück-

zugspunkt. Oder Sie möchten sich ein Limit setzen, bei dem Sie die Verhandlungen unterbrechen und nochmals allein, mit Ihrem Team oder Ihrem Auftraggeber über die weitere Strategie nachdenken.

Zu nichts wird in Verhandlungen mehr gelogen als zum eigenen Rückzugspunkt. Konventionelle Verhandlungsführer verwenden sehr viel Energie darauf, die Vorstellung ihrer Verhandlungspartner zum eigenen Rückzugspunkt zu manipulieren. Seien Sie deshalb vorsichtig mit diesen Informationen und überprüfen Sie sie. Ob Sie sich selbst an diesen Manipulationen beteiligen sollten, erörtern wir später. So viel vorab: Ich rate davon ab.

Analysieren Sie, ob es für Ihre Verhandlung einen Lösungsraum gibt (»ZOPA«). Aus den Rückzugspunkten der beiden Verhandlungsführer entsteht die sogenannte ZOPA, die »Zone of Possible Agreement.« Andere Namen hierfür sind der Lösungsraum oder die Verhandlungszone. Im Lösungsraum befinden sich alle Verhandlungsergebnisse, die für beide Seiten akzeptabel sind. Der Lösungsraum spannt sich dann auf, wenn sich die beiden Rückzugspunkte überlappen. Ein einfaches Beispiel veranschaulicht das (siehe Abbildung 1): Wenn Sie bereit sind, einem Kandidaten höchstens 130 000 Euro Jahresgehalt zu bezahlen, und er bereit ist, 100 000 Euro als Minimum zu akzeptieren, dann entsteht eine ZOPA zwischen 100 000 und 130 000 Euro. Sind Sie aber nur bereit, 90 000 Euro zu bezahlen, dann ist kein Lösungsraum vorhanden. Der Fachbegriff für diesen Zustand lautet »NOPA«³ für »No Possible Agreement.«

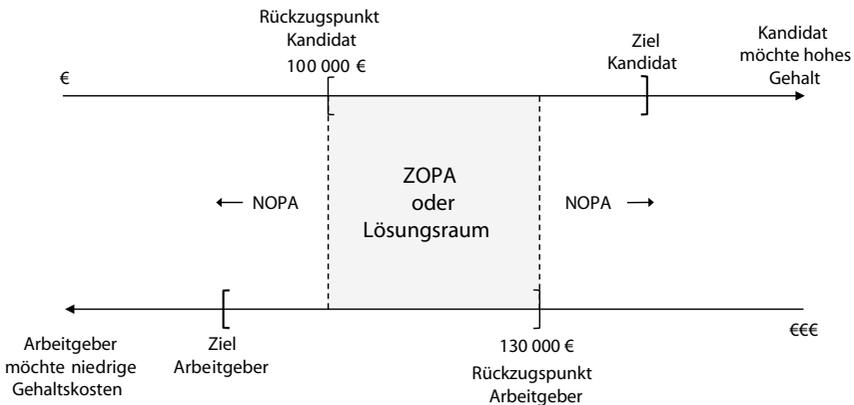


Abbildung 1: Zone of Possible Agreement (»ZOPA«)

Ein Hinweis zum Abschluss: BATNA und ZOPA sind hilfreiche Modelle, um Verhandlungen zu analysieren. Sie eignen sich nur eingeschränkt als echte Verhand-

lungswerkzeuge. In komplexeren geschäftlichen Verhandlungen habe ich nur vereinzelt Berechnungen zur eigenen BATNA, geschweige denn zur BATNA der anderen Seite gesehen. Häufig fehlt es an Know-how, Wissen und Zeit hierzu. Sofern Sie über gute Informationen und Analytiker verfügen, können BATNA-Berechnungen ein entscheidender Vorteil Ihrer Seite sein. Besonders komplex werden BATNA-Überlegungen, wenn mehr als zwei Parteien miteinander verhandeln, da sich die BATNAs dann dynamisch verändern.

2. Ankern Sie richtig und planen Sie Ihre Konzessionen

Der bekannteste Denkfehler bei Verhandlungen ist der Ankereffekt.⁴ Er ist für jede Verhandlungen relevant. Seine Grundlagen müssen sitzen. Nach Hunderten von Verhandlungssimulationen mit Studenten und Praktikern ist mir klar, dass man die Wirkungen des Ankerns nicht überschätzen kann. Worum geht es? Das erste Angebot oder die erste Forderung nennen wir Anker. Wer zuerst ankert, beeinflusst die weitere Verhandlung in Richtung seines Ankers. Das ist zwar irrational, aber systematisch nachweisbar. Anker wirken stärker, wenn die ZOPA unklar ist. Besonders gut funktioniert das Ankern mit Zahlen. Aber auch andere Inhalte unterliegen dem Ankereffekt. Dies haben zahlreiche Studien ergeben: Der Ankereffekt ist sehr robust, selbst Experten sind betroffen.⁵

Stellen Sie sich vor, dass Sie sich auf eine Stelle beworben haben. Sie finden den Job inhaltlich spannend, aber Ihnen liegen noch keine Informationen zum Gehalt vor. Insgeheim malen Sie sich aus, ein Jahresgehalt von 120 000 Euro zu verhandeln. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Sie sich vom ersten Angebot des Arbeitgebers von 70 000 Euro so beeindruckt lassen, dass Ihr Gegenvorschlag weit von den vorgestellten 120 000 Euro entfernt liegt. Der Ankereffekt hat zugeschlagen.

Beherrschen Sie die Grundlagen des Ankereffekts. Trotz allen Wissens um den Ankereffekt sollten Sie mit schnellen Angeboten vorsichtig sein. Mit dem ersten Angebot endet die Phase der gemeinsamen Informationsgewinnung. Beenden Sie die Phase zu früh, fehlen möglicherweise wichtige Informationen für intelligente Lösungen. Zusätzlich schaffen Sie eine Atmosphäre der Rivalität. Kooperationsgewinne lassen sich dann nur noch schwerlich heben. Ankern Sie nur, wenn Sie mehr über den Lösungsraum wissen als die andere Seite. Sonst geht es Ihnen wie dem Beatles-Manager Epstein, der sich zwar im Platten-Business gut auskannte. Beim ersten Film der Beatles ankerte er allerdings die Filmstudiomanager »hart« mit einer Forderung nach 7,5 Prozent Honorarbeteiligung an den Erlösen. Bei Plattenverträgen waren 5 Prozent Honorarbeteiligung üblich. Anders als die Filmstudiomanager wusste er nicht, dass bei Filmen 20–25 Prozent Honorar der Standard waren.⁶

Sitzen auf beiden Seiten Profis mit guten Informationen zum Lösungsraum, fällt der Ankereffekt geringer aus. Dann wirkt Ankern unter Umständen manipulativ und unfair.

Was können Sie tun, wenn Sie weniger über den Lösungsraum wissen als die andere Seite? Eine Möglichkeit ist, »elegant-aggressiv« zu ankern. Wenn Sie zum Beispiel 110 000 Euro Gehalt für möglich halten, Ihnen im Übrigen aber keine genauen Informationen zum möglichen Gehalt vorliegen, könnten Sie ein Nichtangebot unterbreiten: »Korrigieren Sie mich, wenn ich falsch liege. Ich gehe davon aus, dass man mit meinen Qualifikationen bei Ihnen zwischen 130 000 und 150 000 Euro verdienen kann.« Damit stehen die genannten Zahlen im Raum. Der Ankereffekt wirkt unweigerlich. Dennoch täuschen Sie Ihren Partner nicht über alternative Angebote oder Ähnliches.

Haben Sie schlechtere Informationen zum Rückzugspunkt, müssen Sie damit rechnen, zuerst geankert zu werden. Ein erstes Angebot von Ihnen wäre zu riskant. Wenn Sie geankert werden, lauten die drei üblichen Gegenstrategien:

1. Ignorieren Sie den Anker komplett.
2. Weisen Sie den Anker scharf zurück und drohen Sie mit Verhandlungsabbruch.
3. Nehmen Sie sich eine Pause und setzen einen aggressiven Gegenanker.

Eine weitere kluge Möglichkeit ist es, zu Beginn der Verhandlungen eine Spielregel zu etablieren, die verhindert, dass Sie geankert werden: »Lassen Sie uns zuerst intensiv Informationen austauschen. Erst wenn wir uns darauf einigen, dass ein weiterer Informationsaustausch nicht mehr sinnvoll ist, treten wir gemeinsam in die Angebotsphase ein.«

Übrigens können Sie sich selbst ankern. Dies geht einerseits zu Ihrem Nachteil, wenn Sie sich von Ihrem Rückzugspunkt ankern lassen. Gerade wenn Sie im Auftrag verhandeln, gibt der Auftraggeber in der Regel einen Rückzugspunkt vor. Dadurch entsteht die Gefahr, sich als Verhandlungsführer zu stark auf diesen Wert zu fokussieren und sich zu wenig auf das am Verhandlungstisch Mögliche zu konzentrieren. Sie geben sich zu schnell mit einem suboptimalen Ergebnis zufrieden, obwohl die Verhandlung mehr Potenzial gehabt hätte.

Andererseits können Sie sich mit einem ambitionierten Ziel zu Ihrem Nutzen selbst ankern. Es gibt klare wissenschaftliche Belege dafür, dass konkrete und gleichzeitig herausfordernde Verhandlungsziele zu numerisch besseren Verhandlungsergebnissen führen. Dies hat allerdings seinen Preis: Die hochankernden Personen wurden von ihren Verhandlungspartnern als weniger sympathisch eingestuft, die Verhandlungspartner wollen in Zukunft mit ihnen weniger kooperieren.⁷ Dieses Spannungsverhältnis nennt man »Negotiator's Dilemma«; wir werden uns in den folgenden Kapiteln mit