



VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Lars Berger, lars@l-ars.net, 079 355 53 75

1.

PROGRAMM

- Die 4 Parameter einer Verhandlung
- Wann Verhandlungserfolg?
- Die 4 Phasen des Verhandlungsprozesses
- Vorbereitung im Detail
- Fragetechniken
- Argumentationstechniken
- Sprachtechniken
- Passive Verhandlungstechniken
- Sekundäre Verhandlungstechniken

«120 Franken.»

«Geht da noch was am Preis?»

«Ja, ich kanns teurer machen.
140 Fr.»

«Nein, günstiger meine ich!»

«20 Fr. günstiger?»

«Ja, cool!»

«Okay, dann:
120 Franken!»

1.

DIE 4 PARAMETER EINER VERHANDLUNG

- Gewisse gegenseitige Abhängigkeit
- Gemeinsame Interessen
- Etwa ausgewogenes Machtverhältnis
- Wechselseitige Bereitschaft zu Zugeständnissen

«Du gibst mir die Hälfte vom Fisch und ich sage meiner Mutter, sie soll dich leben lassen.»



WANN SPRECHEN WIR VON VERHANDLUNGSERFOLG?

1

Effektivität: Qualität des Resultats

2

Effizienz: Zeit- und Nutzenökonomie

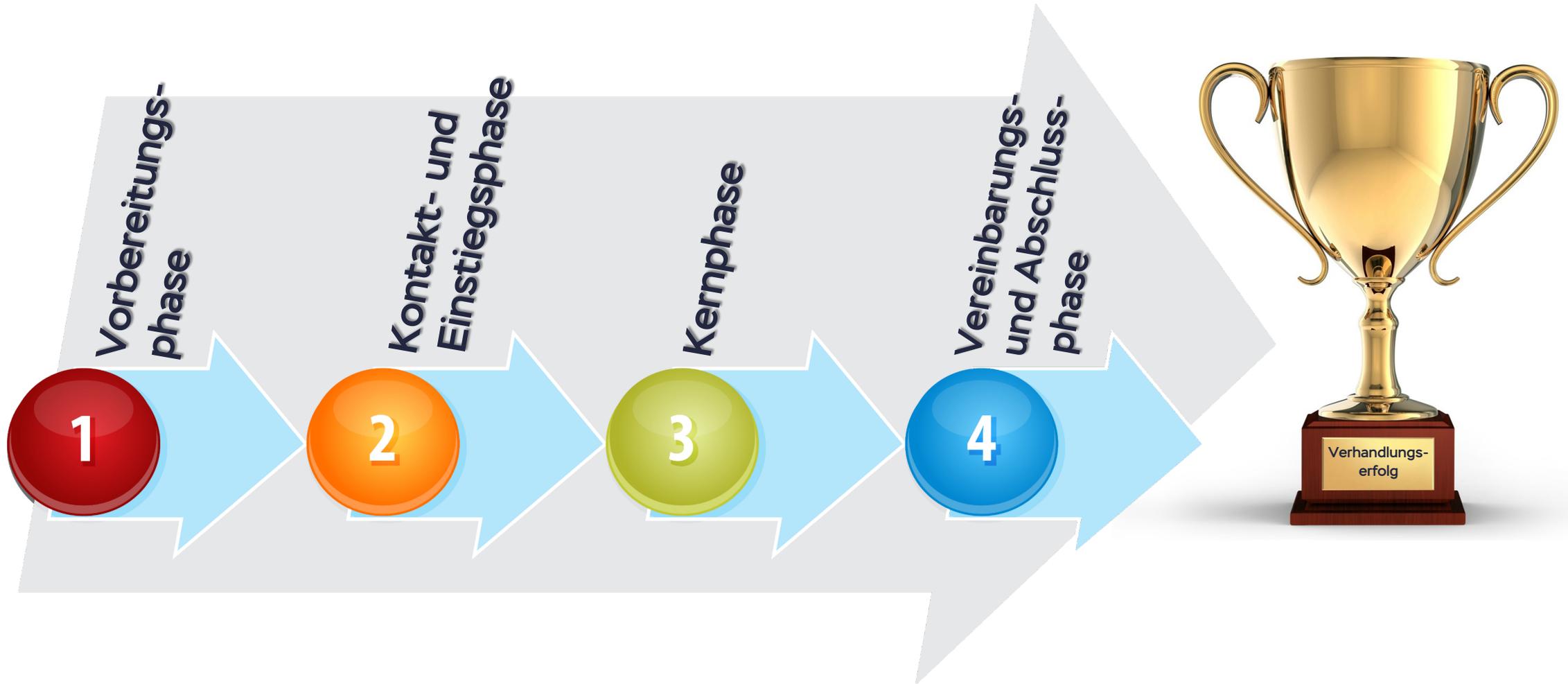
3

Verhandlungsklima: Qualität der Beziehung

Meist wird nur auf das Ergebnis geachtet, ob es zu einer vernünftigen Übereinkunft gekommen ist oder nicht. Aber ebenso wichtig ist auch, ob dies in einem sinnvollen Zeitrahmen geschehen ist und ob durch die Verhandlung nicht das Verhältnis zwischen den Parteien belastet wurde.



DIE 4 PHASEN DES VERHANDLUNGSPROZESSES



VORBEREITUNG IM DETAIL

1

Die eigene Seite analysieren

- Analyse der eigenen Firma: Stärken, Schwächen, Leitbild, Beschaffungsstrategie etc.
- Analyse der Mitbewerber: Was machen sie anders/besser?
- Bedeutung der eigenen Firma für Verhandlungspartner
- Analyse von mir selber: Stärken, Schwächen, Verhandlungsstil

1.

VORBEREITUNG IM DETAIL

2

Den Verhandlungspartner analysieren

- Analyse der Firma: Grösse, Umsatz, Geschichte, Marktstellung, Image, Leitbild, Kundenstruktur, geografische Lage etc.
- Analyse des Verhandlungspartners: Name, Position, Hobbys, Interessen, kulturelle Herkunft, Verhandlungsstil etc.
- Ziele der Gegenseite? Alternativen?
- Gemeinsame Interessen und Unterschiede
- Immer 2 Listen: Was weiss ich?
Was weiss ich (noch) nicht (= Basis für Fragen!)?

VORBEREITUNG IM DETAIL

3

Verhandlungsstrategie und -taktik definieren

- Basis: Beschaffungsstrategie
- Strukturierung der Verhandlung
- Verhandlungsziele
- Alternativen
- Eröffnungsangebot
- Evtl. zusätzliche Abteilungen, die beigezogen werden müssen
- Argumente (priorisieren!)
- Fragenkatalog
- Wo zu Konzessionen bereit?
- Zu erwartende Einwände
- «Nibble»

ZIELDEFINITION



Das optimale Ergebnis (Maximal-Ziel, Nice-to-have)

Das realistische Ergebnis (Real-Ziel, Want-to-have)



Die Stopplinie (Minimal-Ziel, Must-have)



VORBEREITUNG IM DETAIL

4

Organisatorische Massnahmen ergreifen

- **Kommunikationskanal?**
Telefon, E-Mail, Videokonferenz, persönlich?
 - **Wo trifft man sich?**
Bei uns, bei Verhandlungspartner, an «neutralem» Ort?
 - **Alleine oder im Team?**
- > Bereitlegen der benötigten Unterlagen, Reservieren des Sitzungszimmers, Sitzordnung überlegen, Organisation von Getränken, Technikkontrolle etc.

FRAGETECHNIKEN

Fragetypen

- **Geschlossene Fragen** (ja/nein, Alternativfragen)
 - eher gegen Ende der Verhandlung, um eine Entscheidung herbeizuführen
 - können auch als Gesprächsbeschleuniger verwendet werden
- **Offene Fragen** (W-Fragen)
 - eher zu Beginn der Verhandlung, um Informationen zu erhalten

Fragen haben generell viele Vorteile: Sie signalisieren Interesse; schliessen Informationslücken; wirken weniger aggressiv wie Aussagen («Wie können Sie Ihr Angebot optimieren?» statt «Ihr Angebot ist nicht zufriedenstellend»); bringen den Verhandlungspartner dazu, seine Argumente auf den Tisch zu bringen etc.

FRAGETECHNIKEN

Frageformen

- **Abschlussfrage** > stellt erfolgreichen Abschluss sicher
- **Alternativfrage** > gibt Entscheidungsfreiraum
- **Gegenfrage** > fordert eine Präzisierung ein
- **Kontrollfrage** > schützt vor Missverständnissen
- **Meinungsfrage** > zielt auf persönliche Haltung des Gegenübers
- **Motivfrage** > bringt Beweggründe des Gegenübers in Erfahrung
- **Rhetorische Frage** > erwartet keine Antwort
- **Suggestivfrage** > legt dem Gegenüber die Antwort in den Mund
- **«Was wäre wenn»-Frage** > lotet den Verhandlungsspielraum aus

ARGUMENTATIONSTECHNIKEN

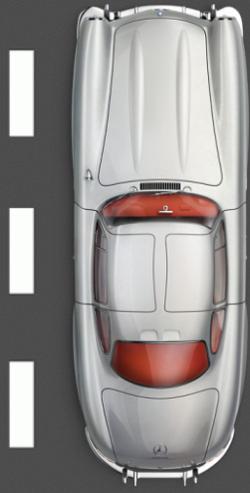
- Lat. *argumentum* = «Beweismittel»
- Gegenseite aufzeigen, wie das Lösungskonzept *ihr* nutzt («Nutzenargumentation»)
- Alle Argumente enden mit einem Appell/einer Erwartung an die Gegenpartei, dem «Zielsatz» > also *zuerst* begründen, dann fordern!
- **Framing:** positives Rahmen von Fakten
- **Fractionating:** Gegenüber in kleinen Schritten dazu bringen, das zu tun, was man möchte; ein Verhandlungsobjekt nach dem anderen, am Schluss Paket schnüren
- **Primacy Effect:** Das, was zuerst gesagt wird, bleibt am stärksten haften («Anker wird gesetzt»)
Recency Effect: Das, was am Schluss gesagt wird, wird ebenfalls besser erinnert
> stärkste Argument am Anfang, zweitstärkste am Schluss





← taktisch

rational ↑



Grundtypen der Argumentationstechnik

plausibel →

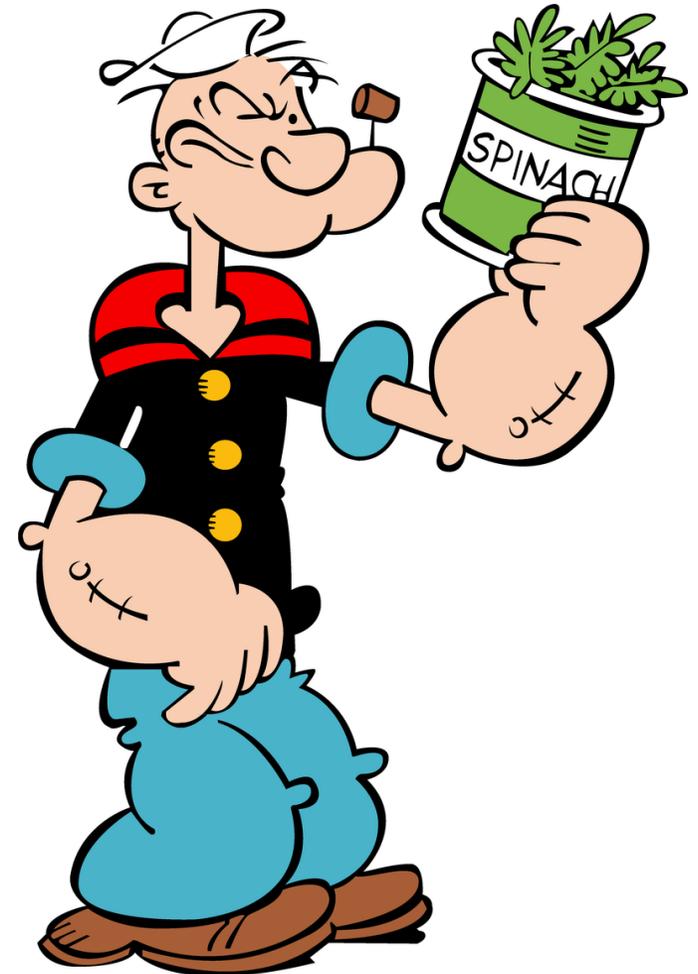


moralisch ↓



SPRACHTECHNIKEN: DIE KRAFT DER SPRACHE

- Positive Äusserungen und Zustimmung zu Beginn der Verhandlung
- Konjunktiv vermeiden
- Personifizierung der Aussagen
- Behauptungen als Fragen formulieren
- Heikle Aussagen als Ich-Botschaften formulieren
- Unverbindliche Wörter vermeiden (*eigentlich, aber, im Prinzip, versuchen*)
- Fachbegriffe und Fremdwörter vermeiden



PASSIVE VERHANDLUNGSTECHNIKEN

1

Aktives Zuhören: schafft positive Beziehungsebene; verhilft zu wichtigen Informationen; verpflichtet auch Gegenüber zum Zuhören

2

Die Macht des Schweigens: dem Gegenüber Zeit zum Überlegen geben; hilft, Punkte zu betonen; kann auch «strafend» eingesetzt werden

3

Aufmerksames Beobachten: Lesen und Interpretieren der nonverbalen Signale, «ehrliche» Wirkung unserer Argumente erfahren





SEKUNDÄRE VERHANDLUNGSTECHNIKEN

1

Der erste Eindruck: passender Händedruck, Namen richtig verstehen und verwenden, guter Smalltalker (Notizen!)

2

Äussere Erscheinung und Umgangsformen: passende Kleiderwahl (zur Person, Firma und zum Gesprächspartner), keine Experimente, Mundhygiene

3

Interkulturelle Kompetenz: Gast übernimmt Gepflogenheiten des Gastgebers, wichtigsten Worte in jeweiliger Sprache

