

Erfolg ist Verhandlungssache

Zehnmal täglich verhandeln Führungskräfte im Schnitt. Wie gut sie sich in den Gesprächen durchsetzen, wird auch durch ihre Taktik bestimmt. Der Erfolg beginnt schon mit der Vorbereitung.

Für viele Menschen stehen im beruflichen Alltag immer wieder Verhandlungen an. Doch was macht eine erfolgreiche Verhandlung aus? Eine, die es wissen muss, ist Trainerin und Autorin des Verhandlungsratgebers „Schlagfertig war gestern!“, Ingeborg Rauchberger aus dem österreichischen Linz: „Wenn man sein Ziel erreicht oder übertrifft, ist die Verhandlung gelungen.“ Wie die eigene Partei ihre Position am besten durchsetzt, hängt von vielen Variablen ab – etwa Umständen, Diskussionsgegenstand und Teilnehmern.

Guter Preis oder gute Beziehung?

Menschen verhandeln intuitiv. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich jedoch zunehmend die Wissenschaft des Themas angenommen. Die Forschung unterscheidet zwischen der distributiven und der integrativen Strategie. Wer auf dem Flohmarkt ein Buch kaufen möchte, verhandelt klassischerweise distributiv. Ihm geht es darum, den günstigsten Preis zu erzielen. Ob der Verkäufer mit dem Ergebnis zufrieden ist, bleibt für ihn nebensächlich. „Intuitiv verhandeln die meisten von uns aber auch mit Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeitern rein distributiv und verlieren dabei die mögliche Wertschöpfung aus dem Blick. Dieses Vorgehen ist jedoch ökonomisch ineffizient, da es das Potenzial einer Verhandlungssituation nicht vollständig nutzt“, sagt Rechtsanwalt René A. Pfromm, der Lehrveranstaltungen zur Verhandlungsführung an der Universität Bonn anbietet. Besser fährt, wer in solchen Situationen einer integrativen Strategie folgt. Sie lässt Raum für



Unsichtbare Führung: Den Verhandlungspartner unbemerkt dirigieren.

zusätzliche Wertschöpfung – etwa die Beziehungspflege zwischen den Parteien. Diese ist in Gesprächen mit Geschäftspartnern oder Kollegen ratsam, mit denen man auch in Zukunft zusammenarbeiten möchte. Eine bekannte integrative Verhandlungsmethode ist das Harvard-Konzept (siehe Kasten).

Das A und O erfolgreicher Verhandlungen ist die Vorbereitung. Verhandler sollten neben harten Fakten rund um den Gegenstand auch weiche Faktoren kennen. Das sind zum Beispiel persönliche Informationen über den Verhandlungspartner. Sie helfen, bereits in der Begrüßungsphase das Eis zu brechen. „Statt

mit Floskeln über Anreise oder Wetter Zeit zu verschwenden, sprechen geschickte Verhandlungsführer gezielt Gemeinsamkeiten an“, sagt Pfromm. Für den Beginn der Verhandlung empfiehlt er, aggressiv zu ankern. „Wer gleich ein erstes Angebot oder eine erste Zahl nennt, kann mithilfe dieses Ankers das spätere Ergebnis signifikant beeinflussen.“

Smalltalk oder schnell auf den Punkt?

Bei internationalen Verhandlungen gilt es, kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen. „In Österreich ist es zum Beispiel Usus, relativ schnell auf den Punkt zu kommen. Im asiatischen oder arabischen Raum steht zunächst ein ausgiebiger Smalltalk an“, erklärt Trainerin Rauchberger.

Auch der Verhandlungsort und dessen Ausstattung sind alles andere als nebensächlich. So wiesen Psychologen in Studien nach, dass Unterhändler, die auf harten Stühlen sitzen, stärker auf ihren Forderungen beharren als diejenigen, die man auf gepolsterten Stühlen platziert. Zudem zeigten Untersuchungen, dass Verhandlungsteams bei einer gemeinsamen Mahlzeit deutlich bessere Resultate erzielten als an einem nüchternen Konferenztisch.

SACHBEZOGEN VERHANDELN

DAS HARVARD-KONZEPT IST BEKANNT ALS METHODE DES SACHBEZOGENEN VERHANDELNS. ES BASIERT AUF VIER PRINZIPIEN.

> **Sach- und Beziehungsebene trennen:** Es gilt, eigene Interessen mit Nachdruck zu verfolgen, dem Gegenüber dabei aber freundlich zu begegnen. Negative Gefühle wie Misstrauen gefährden eine Einigung.

> **Interessen sind wichtiger als Positionen:** Verhandlungstrainer zitieren oft das Beispiel zweier Schwestern, die sich um eine Orange streiten. Schließlich teilen sie diese in der Mitte. Eine Schwester schält die Orange und isst das Fruchtfleisch; die andere hingegen schält die Orange, wirft das Fruchtfleisch weg und nutzt die Schale, um einen Kuchen zu backen. Es lohnt sich, die wahren Interessen des Verhandlungspartners zu kennen und die Orange entsprechend aufzuteilen.

> **Beide Seiten bei der Lösung berücksichtigen:** Ziel ist eine Übereinkunft, die beiden Seiten Vorteile bringt. Im Orangen-Beispiel wäre eine Schwester mit dem Fruchtfleisch zufrieden gewesen, die andere mit der Orangenschale.

> **Neutrale Beurteilungskriterien suchen:** Bei Preisverhandlungen kann das beispielsweise bedeuten, für alle nachvollziehbare Bewertungsmaßstäbe heranzuziehen.



 **MEHR INFORMATIONEN**
WWW.PON.HARVARD.EDU