

Verhandlungen gekonnt führen

Zehnmal täglich verhandeln Führungskräfte im Schnitt. Wie erfolgreich sie sich gegenüber Mitarbeitern, Dienstleistern oder Geschäftspartnern durchsetzen, wird auch durch ihre Taktik bestimmt. Der Erfolg beginnt schon mit der Vorbereitung.

Dem Chef ein neues Projekt schmackhaft machen, um den Kaufpreis einer Maschine feilschen oder sich mit dem Kunden auf einen Liefertermin einigen – 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 Ratgeber-Autorin 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 Vorgesetzten rein distributiv – und verlieren dabei die mögliche Wertschöpfung aus dem Blick. Dieses Vorgehen ist aber ökonomisch ineffizient, da es das Potenzial einer Verhandlungssituation nicht vollständig nutzt“, sagt Rechtsanwalt und Verhandlungsexperte René A. Pfromm (siehe Interview Seite 13).

Besser fährt, wer in solchen Situationen einer integrativen Strategie folgt. Sie lässt Raum für zusätzliche Wertschöpfung – etwa die Beziehungspflege zwischen den Parteien. Sie ist in Gesprächen mit Geschäftspartnern oder Kollegen ratsam, mit denen man auch in Zukunft zusammenarbeiten möchte. „Denn effektive Verhandler erreichen beides: ein sehr gutes Ergebnis für sich und eine gute Beziehung zum anderen Verhandlungsführer“, so Pfromm. Eine bekannte integrative Verhandlungsmethode ist das Harvard-Konzept. 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



Unbemerkt lenken:
Verhandlungspartner geschickt dirigieren

Discreet steering:
Directing the opposite number with skill

„Wenn man sein Ziel erreicht oder übertrifft, ist die Verhandlung gelungen“

‘If you achieve or even exceed your objective, the negotiation will have been successful’

Ingeborg Rauchberger, Verhandlungstrainerin
Ingeborg Rauchberger, Negotiation Coach

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. *Lesen Sie weiter auf Seite 12 ▶*

Skilled negotiating

On average, managers are involved in around ten negotiations every day. Just how effectively they negotiate with their employees, suppliers or business partners depends on their tactics. The path to success starts with the preparation.

Selling a new project idea to the boss, haggling over the purchase price of a machine or settling a delivery date with a customer – negotiation is a part of many people’s lives at work. But what are the key aspects of successful negotiation? Someone who knows a lot about this subject is Ingeborg Rauchberger, a coach and writer of self-help books from Linz in Austria: ‘If you achieve or even exceed your objective, the negotiations will have been successful.’ How you assert your position best depends on a number of

variables – for example the prevailing circumstances, the subject matter of the negotiations and the participants.

A good price or a good relationship?

People negotiate intuitively. And yet this subject has enjoyed increasing attention from the academic world in recent decades. Research distinguishes between the distributive and the integrative strategy. Buying a book at a flea market involves the classic distributive ap-

proach. It’s about trying to negotiate the cheapest price. Whether the seller will be happy with the result is a minor issue. ‘Most of us, however, also tend to follow the distributive approach intuitively with business partners, colleagues and superiors and thereby lose sight of any possible added value. However, this tactic is not efficient economically; it does not fully exploit the potential of the negotiation situation,’ says solicitor and negotiation expert René Pfromm (see interview on page 13).

More rewards are to be had from following an integrative strategy in situations like that. This provides scope for additional value creation – for example cultivating relations between the parties. It is the recommended strategy for negotiating with people you would like to carry on working with in the future, such as business partners or colleagues. ‘An effective negotiator achieves both: a good result for himself and continued good relations with his opposite number,’ says Mr Pfromm. A well-known integrative negotiation method is the Harvard Concept, also known as ‘Getting to Yes’. It is based on four principles:

- **Separate the people from the problem:** The principle here is to pursue your own interests but to be friendly in how you behave towards the other person. Negative emotions, such as suspicion, can jeopardise your chances of reaching an agreement.
- **Interests are more important than positions:** Negotiation coaches often illustrate their points by telling the story of two sisters fighting over an orange. They finally agree to cut it in half. One sister peels the orange and eats the flesh; the other peels the orange, throwing away the flesh, and uses the peel to bake a cake. It is worth knowing what the other person wants as this will be helpful in dividing up the orange in a way that best meets the respective interests.
- **Take account of both sides in the settlement:** The objective is to reach a settlement that provides mutual gain. In the story about the orange, one of the sisters would have been happy with the flesh of the orange, the other with the peel.
- **Look for objective evaluation criteria:** *Continued on page 13*

WELCHER VERHANDLUNGSTYP SIND SIE? WHAT KIND OF NEGOTIATOR ARE YOU?



Sie setzen in Verhandlungen auf das Vertrauen der anderen Seite statt auf Konfrontation? Eine gute Beziehung zu Ihrem Gegenüber ist Ihnen wichtiger als Ihr eigener Vorteil? Dann sind Sie ein **kooperativer Verhandlungstyp**. Doch Achtung: Sie neigen dazu, vorschnelle Kompromisse anzubieten, und fühlen sich anschließend bisweilen übervorteilt.

*Do you place trust in your opposite number during negotiations rather than being confrontational? Are good relations with the other party more important than your own gain? If so, you are a **cooperative negotiator**. But beware: you tend to make concessions too quickly and end up feeling as though you have been taken advantage of.*



Der optimale Mittelweg:

Verhandeln Sie sachbezogen. Geschickte Verhandler bleiben hart in der Sache, aber fair zu ihrem Gegenüber. Ihr Ziel ist es, beiden Partnern den größtmöglichen Nutzen zu verschaffen. Gleichzeitig pflegen sie ihre Beziehungen. Diese Methode entspricht dem Harvard-Konzept (siehe Seite 10).

The best approach is to take the middle ground: negotiate in an objective way. Skilled negotiators remain firm in the specific subject matter but are fair towards their opposite numbers. Their objective is to create the best possible gain for both parties. At the same time, they cultivate their relationships. This method corresponds to the Harvard Concept (see p. 10).



Sie geben sich in Verhandlungen überlegen und arbeiten häufig mit Druckmitteln? Verhandlungsgespräche sehen Sie als sportliche Herausforderung? Dann praktizieren Sie den **kompetitiven Verhandlungsstil**. Doch Achtung: Sie gewinnen zwar oft, machen sich jedoch selten Freunde.

*Do you adopt a superior stance in negotiations and frequently apply pressure? Do you regard negotiations as a challenge you can rise to? If so, you take a **competitive approach to negotiating**. But beware: you might frequently leave the room as the victor, but you won't be making many friends.*

Das A und O erfolgreicher Verhandlungen ist eine gute 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. Bei inter-

nationalen 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.

Zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Nicht unerheblich sind auch die äußeren Umstände, unter denen die Verhandlungen

stattfinden. Da ist zum einen der Zeitpunkt: „Montagvormittag würde ich nicht das Gespräch mit einem Vorgesetzten suchen – da ist er in der Regel damit beschäftigt, die Woche zu planen“, so Rauchberger. Am Freitagnachmittag hingegen steht das Wochenende vor der Tür, dann möchte das Gegenüber tendenziell eher eine schnelle Einigung erzielen.

Auch der Verhandlungsort und dessen Ausstattung sind alles andere als nebensächlich. So haben Psychologen in Studien nachgewiesen, 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.

Diese Beispiele zeigen, dass Verhandlungserfolge neben Talent auch auf Erfahrung gründen sowie auf richtiger Strategie und Taktik. Die optimale Vorgehensweise lässt sich daher nicht nur durch Versuch und Irrtum in der realen Verhandlungssituation erlernen. Entspannter machen professionelle Trainings Unterhändler fit für die gekonnte Führung des Gegenübers.

Zügel halten: Mit der richtigen Taktik den Gesprächsverlauf bestimmen

Keeping hold of the reins: Using the right tactics to determine how the talks will proceed

During price negotiations, this can mean agreeing on comprehensible evaluation standards.

The most important part of successful negotiation is the preparation that takes place beforehand. In addition to the hard facts, negotiators should also be aware of the soft factors related to the issue. One of these might be personal information about the opposite number in the negotiations, for example. This might help to break the ice during the initial phase. 'Instead of wasting time with chit-chat about the traffic or the weather, skilled negotiators deliberately bring up common interests,' says Mr Pfromm. In international negotiations, it is important to take cultural differences into account. 'In Austria, for example, people tend to get to the point relatively quickly, while in Asia or in Arabic countries small talk takes up a much greater part of the negotiations,' explains Ms Rauchberger.

The right place at the right time

Attention must be paid to the extraneous circumstances of negotiations, e.g. the time: 'I wouldn't try to negotiate with one of my superiors on a Monday morning – he's most likely going to be busy planning the week ahead,' says Ms Rauchberger. But on a Friday afternoon, with the weekend within reach, settlements are more likely to be reached quickly.

Even the location plus fixtures and fittings are important. Psychologists have proven that when sitting on hard chairs, negotiators are more likely to strike a hard bargain than when they are on softer seats. And surveys show that negotiating teams achieve much better results sitting at a table, sharing a meal, than they do at a mundane conference table.

These examples show that successful negotiations are based not only on talent and experience, but also on choosing the right strategy and tactics. The right approach is therefore learned not only through trial and error during real negotiations. Professional coaching of a more relaxed nature gives negotiators the skills they need to be successful at handling their opposite numbers.

INFOS

www.pon.harvard.edu
www.jura.uni-bonn.de/pfromm
www.rauchberger.at

Taktik: Anker und Angebote

René A. Pfromm ist Harvard-Absolvent und Rechtsanwalt bei Freshfields Bruckhaus Deringer LLP in Köln. An der Universität Bonn lehrt er die Kunst erfolgreicher Verhandlungsführung.

Herr Dr. Pfromm, mit welchen Tricks arbeiten geschickte Verhandler?

Erfahrene Verhandler nutzen häufig auch psychologische Beeinflussungstechniken, etwa den Grundsatz der Reziprozität. Unter Ausnutzung des Prinzips „wer mir einen Gefallen tut, dem schulde ich einen“ lassen sich Verhandlungsgegner oft mit geringem Einsatz zu wertvollen Zugeständnissen bewegen.

Haben Sie einen Tipp für erfolgreiche Preisverhandlungen?

Ankern Sie früh und aggressiv. Nennen Sie gleich zu Beginn ein erstes Angebot oder eine erste Zahl. So können Sie das spätere Ergebnis signifikant beeinflussen. Es gibt eine Studie, in der Makler den Wert eines Hauses schätzen sollten. Als Anker nannte man ihnen Preise, zu denen das Haus angeblich vor einigen Jahren angeboten wurde. Die Gruppe, der ein Anker von rund 120.000 Dollar genannt wurde, gelangte zu einem Durchschnittswert von 117.000 Dollar, während ein Anker von rund 150.000 Dollar zu einer Bewertung von 145.000 Dollar für das gleiche Haus führte.

Gibt es weitere Aspekte, die Verhandlungsführer kennen sollten?

Ein wichtiger Aspekt im Harvard-Konzept ist die „Best Alternative To a Negotiated Agreement“. Dieses BATNA bezeichnet die beste Handlungsoption, die man außerhalb der gegenwärtigen Verhandlung hat. Es gilt: Je besser mein BATNA, desto größer meine Verhandlungsmacht. Seine beste Handlungsalternative sollte man daher vor einer Verhandlung identifizieren.

Tactics: Anchor and offers

René A. Pfromm is a Harvard graduate and a solicitor at Freshfields Bruckhaus Deringer LLP in Cologne. He teaches the skills of successful negotiation at the University of Bonn.

What tricks do skilled negotiators use?

Experienced negotiators often also apply psychological skills, such as the principle of reciprocity, to exert influence. Opposite numbers in negotiations are often easily motivated to make valuable concessions when their counterpart applies the 'If I scratch your back, you'll scratch mine' principle.

Have you got any tips for negotiating prices successfully?

Place your anchor early and aggressively. Name your offer or a starting figure right at the beginning of the negotiations. This will enable you to influence the subsequent result quite significantly. A survey has been conducted in which estate agents were asked to estimate the value of a house. The apparent value of the house from a few years before was specified as an anchor. The group whose anchor was around the 120,000 dollar mark estimated the average value at 117,000 dollars, while an anchor of 150,000 dollars led to an average valuation of 145,000 dollars for the same house.

Are there any other aspects that negotiators should be aware of?

An important aspect of the Harvard Concept is the 'Best Alternative to a Negotiated Agreement' (BATNA). The BATNA describes the best course of action available outside of the current negotiations. The defining principle is: the better my BATNA, the greater my bargaining power. Negotiators should therefore identify their best alternative for action before entering into the negotiations.

