

Ulrich Striebl

Erfolgreiche Verhandlungsführung



Dr. rer. nat. Ulrich Striebl, Jahrgang 1965 ist Unternehmer, Buchautor und erfolgreicher Trainer und Coach. Als Senior Management Trainer bei Portapatet, der Schmiede für Führung und Persönlichkeit mit dem besonderen Highlight: Pferdegestütztes Managementtraining, konnte er schon viele tausend Teilnehmende begeistern. Er ist Experte für Verhandlungstechnik, Führungskräfteentwicklung und Teamentwicklung und seit mehr als 25 Jahren in unterschiedlichen Führungspositionen in Vertrieb und Marketing in der Biotech-Branche tätig.

www.portapatet.de

Erfolgreiche Verhandlungsführung

Feilschen Sie noch, oder verhandeln
Sie schon?

Von Ulrich Striebl

2024

© 2024 Dr. Ulrich Striebl

Internetseite: www.portapatet.de

ISBN Softcover: 978-3-347-94801-3

ISBN Hardcover: 978-3-347-94802-0

ISBN E-Book: 978-3-347-94803-7

Druck und Distribution im Auftrag:

tredition GmbH, An der Strusbek 10, 22926 Ahrensburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", An der Strusbek 10, 22926 Ahrensburg, Deutschland.

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| EINLEITUNG | 10 |
| 1. VERHANDLUNGSTYPEN | 15 |
| 2.1. DISTRIBUTIVE VERHANDLUNG – „FEILSCHEN“ | 15 |
| 2.2. INTEGRATIVE VERHANDLUNG | 18 |
| 2. DAS 4-PHASEN-MODELL | 20 |
| 2.1. PHASE I: VORBEREITUNG | 21 |
| 2.1.1. <i>Verhandlungsvorbereitung: Ziele und Erwartungen</i> | 21 |
| 3.1.2. <i>Welche Strategie?</i> | 28 |
| 3.1.3. <i>Sitzposition</i> | 36 |
| 2.2. PHASE II: EINSTIEG | 38 |
| 2.2.1. SPIEGELN/RAPPORT-MODELL | 41 |
| 2.2.2. EMOTIONEN IN VERHANDLUNGEN | 44 |
| 2.2.3. WER REDET ZUERST? | 48 |
| 2.3. PHASE III: VERHANDLUNGSFÜHRUNG | 49 |
| 2.3.1. KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN | 50 |
| 2.3.1.1. DIE RICHTIGEN FRAGEN | 51 |
| 2.3.1.2. AKTIVES ZUHÖREN | 54 |
| 2.3.1.3. EINWAND/VORWAND: AUSPENDELN | 56 |
| 2.3.1.4. EINWANDBEHANDLUNG | 59 |
| 2.3.2. ERFOLGREICHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN | 61 |
| 2.3.2.1. UMGANG MIT DEM FORDERUNGSKATALOG | 61 |
| 2.3.2.2. VERHANDLUNGS-JUDO | 63 |
| 2.3.2.3. OPTIONEN | 66 |
| 2.3.2.4. ARGUMENTE ODER VORSCHLÄGE | 69 |
| 2.3.2.5. WENN SIE ..., DANN WIR ...! | 72 |
| 2.3.2.6. SACKGASSE, WAS NUN? | 73 |
| 2.3.3. FÜNFZEHN VERHANDLUNGSTAKTIKEN | 74 |
| 2.3.3.1. UMARMUNGEN UND SCHMEICHELEIEN | 75 |
| 2.3.3.2. VERSPRECHUNGEN | 76 |
| 2.3.3.3. RÜCKSPRACHE WEGEN MANGELNDER KOMPETENZ | 76 |
| 2.3.3.4. GENAU UND SPEZIFISCH | 77 |
| 2.3.3.5. TREFFEN IN DER MITTE | 78 |
| 2.3.3.6. OFFENE TÜR | 79 |
| 2.3.3.7. ZEIT UND TERMINDRUCK | 79 |
| 2.3.3.8. PRÄZEDENZFALL | 81 |
| 2.3.3.9. DROHUNGEN | 82 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.3.3.10. | WECHSELSEITIGKEIT | 83 |
| 2.3.3.11. | DIE TEILE ODER DAS GANZE..... | 83 |
| 2.3.3.12. | DAZUGEBEN ODER WEGNEHMEN | 84 |
| 2.3.3.13. | VERSUCHSBALLON | 85 |
| 2.3.3.14. | LÜGEN | 86 |
| 2.3.3.15. | REIßLEINE | 87 |
| 2.4. | PHASE IV: ERGEBNIS | 88 |
| 2.4.1. | ZUSAMMENFASSUNG..... | 89 |
| 2.4.2. | BESTÄTIGEN | 89 |
| 2.4.3. | ANALYSE UND SELBSTREFLEXION | 90 |
| 3. | VERHANDLUNGEN IM TEAM..... | 94 |
| 4. | INTERKULTURELLE VERHANDLUNGEN | 96 |
| 5. | CHECKLISTEN | 98 |
| | DO´S AND DONT`S | 98 |
| | CHECKLISTE VERHANDLUNGSVORBEREITUNG | 100 |
| | CHECKLISTE EINSTIEG..... | 101 |
| | CHECKLISTE ANALYSE UND SELBSTREFLEXION | 102 |
| 6. | LITERATURLISTE | 103 |
| 7. | ÜBUNGSTEIL: PRAXISTRANSFER | 105 |
| | EINLEITUNG | 105 |
| | UNTERSCHIEDLICHE LERNTYPEN | 106 |
| | LERNUMGEBUNG UND INFRASTRUKTUR | 107 |
| | FEEDBACK | 107 |
| | MENTOR | 108 |
| | FANKUNDEN | 108 |
| | 72 STUNDENREGEL | 108 |
| | ÜBUNG 1 „PLANEN, PLANEN, PLANEN ...“ | 110 |
| | ÜBUNG 2 DISTRIBUTIVE VERHANDLUNG..... | 111 |
| | ÜBUNG 3 „DER FLUCH DER KARIBIK“ | 112 |
| | ÜBUNG 4 INTEGRATIVE VERHANDLUNG | 113 |

| | |
|--|------------|
| ÜBUNG 5 MOTIVATION | 114 |
| ÜBUNG 6 DIE EIGENE VERHANDLUNGSPPOSITION..... | 115 |
| ÜBUNG 7 ANRUF PRIVAT-ANZEIGE PKW VERKAUF | 116 |
| ÜBUNG 8 WIN-WIN ODER GEWINNEN? | 117 |
| ÜBUNG 9 VERHANDLUNGSVORBEREITUNG | 118 |
| ÜBUNG 10 MENTALTRAINING UND EIGENE EINSTELLUNG..... | 119 |
| ÜBUNG 11 EMOTIONEN IN VERHANDLUNGEN | 120 |
| ÜBUNG 12 SITZPOSITION | 121 |
| ÜBUNG 13 SPIEGELN/RAPPORT | 122 |
| ÜBUNG 14 WER REDET ZUERST..... | 123 |
| ÜBUNG 15 VIDEOÜBUNG EINSTIEG IN DIE VERHANDLUNG | 124 |
| ÜBUNG 16 VERHANDLUNGSSITUATION AUS IHRER PRAXIS..... | 125 |
| ÜBUNG 17 DIE RICHTIGEN FRAGEN..... | 127 |
| ÜBUNG 18 AKTIVES ZUHÖREN | 128 |
| ÜBUNG 19 MENSCHENKENNTNIS | 129 |
| ÜBUNG 20 MENTOREN BESPRECHUNG: FRAGEN | 130 |
| ÜBUNG 21 AUSPENDELN | 131 |
| ÜBUNG 22 EINWÄNDE | 132 |
| ÜBUNG 23 EINWAND BEHANDELN | 133 |
| ÜBUNG 24 UMGANG MIT DEM FORDERUNGSKATALOG | 134 |
| ÜBUNG 25 ARGUMENTE UND NUTZEN | 135 |
| ÜBUNG 26 DIE STRUKTUR EINES VORSCHLAGS..... | 136 |
| ÜBUNG 27 VERHANDLUNGS-JUDO | 137 |
| ÜBUNG 28 OPTIONEN | 138 |
| ÜBUNG 29 ZUGESTÄNDNISSE | 139 |
| ÜBUNG 30 WAS HABE ICH ZURÜCKBEKOMMEN? | 140 |
| ÜBUNG 31 FANKUNDENINTERVIEW ZUGESTÄNDNISSE | 141 |

| | |
|---|-----|
| ÜBUNG 32 VIDEOÜBUNG VERHANDLUNGSSITUATION AUS IHRER PRAXIS... | 142 |
| ÜBUNG 33 AUSSTIEGSSZENARIO..... | 143 |
| ÜBUNG 34 UMARMUNGEN UND SCHMEICHELEIEN | 144 |
| ÜBUNG 35 VERSPRECHUNGEN..... | 145 |
| ÜBUNG 36 RÜCKSPRACHE WEGEN MANGELNDER KOMPETENZ | 146 |
| ÜBUNG 37 GENAU UND SPEZIFISCH..... | 147 |
| ÜBUNG 38 TREFFEN IN DER MITTE..... | 148 |
| ÜBUNG 39 OFFENE TÜR | 149 |
| ÜBUNG 40 ZEIT UND TERMINDRUCK | 150 |
| ÜBUNG 41 PRÄZEDENZFALL..... | 151 |
| ÜBUNG 42 DROHUNGEN..... | 152 |
| ÜBUNG 43 WECHSELSEITIGKEIT | 153 |
| ÜBUNG 44 DIE TEILE ODER DAS GANZE..... | 154 |
| ÜBUNG 45 DAZUGEBEN | 155 |
| ÜBUNG 46 WEGNEHMEN..... | 156 |
| ÜBUNG 47 VERSUCHSBALLON | 157 |
| ÜBUNG 48 LÜGEN..... | 158 |
| ÜBUNG 49 REIßLEINE..... | 159 |
| ÜBUNG 50 SIGNALE | 160 |
| ÜBUNG 51 BESUCH BEI EINEM TEPPICHFACHVERKÄUFER..... | 161 |
| ÜBUNG 52 BESTÄTIGEN | 162 |
| ÜBUNG 53 ANALYSE UND SELBSTREFLEXION | 163 |
| ÜBUNG 54 ABSCHLUSSTEST | 164 |
| ÜBUNG 55 VERHANDELN IM TEAM..... | 165 |
| ÜBUNG 56 NICHTS MACHT ERFOLGREICHER ALS DER ERFOLG | 166 |
| 9. ABSCHLUSSTEST: ERFOLGREICHE VERHANDLUNGSFÜHRUNG..... | 167 |
| 10. LÖSUNGEN ZUM ABSCHLUSSTEST..... | 176 |

| | |
|----------------------------------|------------|
| VIDEOÜBUNGSFEEDBACK | 177 |
| DANKE | 179 |
| NACHWORT | 179 |

Einleitung

Nach mehr als 25 Jahren meiner Tätigkeit in der Biotech-Industrie mit vielen verantwortlich geführten und erlebten Verhandlungen, die einen erfolgreicher, andere vielleicht weniger erfolgreich, entschied ich mich ein Buch über Verhandlungsführung zu schreiben, was es in dieser Form noch nicht gab.

Es sollte ein Arbeitsbuch werden das aus der Praxis geschrieben und in der Praxis leicht anwendbar ist. Nun, hier ist es!

Die einzelnen Verhandlungs-Taktiken, -Strategien, Checklisten, Tipps und Tricks für Ihre erfolgreiche Verhandlung sind gleichermaßen im face-to-face Kontext und im virtuellen Kontext der Zoom und MS-Teams Video-Meetings anwendbar.

Ein explizites „Nein!“ unseres Verhandlungspartners, eine fehlende Übereinstimmung zwischen Personen oder Institutionen oder ein unterschiedliches Interesse und Bedürfnis ist die Voraussetzung und der Anfang jeder Verhandlung.

Die Definition für Verhandlung laut Wikipedia klingt wie folgt:

„Als Verhandlung wird im betriebswirtschaftlichen, juristischen, soziologischen und privat-emotionalen Bereich des menschlichen Zusammenlebens ein Interessensausgleich verstanden, durch den sich widersprechende Bedürfnisse von zwei oder mehreren Parteien mit Hilfe von Kommunikation und Strategie ausgeglichen werden sollen. Charakteristisch und als Abgrenzung gegenüber kriegerischer Intervention ist die Tatsache, dass mehrere Seiten von Beginn an bereit sind, Zugeständnisse zur Schaffung eines Kompromisses für den zumindest teilweisen Ausgleich ihrer Bedürfnisse einzugehen.“

„Alles reine Verhandlungssache!“ Dieses Sprichwort kennt wohl jeder. Jeden Tag führen wir Verhandlungen, mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kunden, Geschäftspartnern oder auch im privaten Bereich. Die Spanne reicht dabei von der Entscheidung über große Projekte bis zu scheinbar weniger wichtigen Vereinbarungen des täglichen Lebens.

Großaufträge, Gehaltsverhandlungen, Lieferkonditionen, Drei-Jahres-Verträge mit Lieferanten, wer bringt den Müll raus, mit den Kindern um das Taschengeld. Es geht auch um die täglichen Verhandlungen mit sich selbst: mache ich dies oder jenes oder lasse ich es, vielleicht gleich jetzt oder doch später, was habe ich davon. Oft sind die Verhandlungen mit dem eigenen „inneren Schweinehund“ sehr intensiv, interessant dabei ist wer gewinnt.

Ohne sich darüber bewusst zu sein, verhandeln viele Menschen mehr als einmal pro Stunde (Lewicki, 1998). Diese häufige Verhandlungspraxis führt jedoch nicht, wie man denken könnte, automatisch zu ständig besseren Ergebnissen. In schätzungsweise weniger als 10% aller Verhandlungen wird das optimale Ergebnis erreicht. Täglich verschenken deutsche Unternehmen Geld und Ressourcen am Verhandlungstisch.

Das gilt für Vertriebsmitarbeiter, Einkäufer und Verkäufer genauso wie für Marketingexperten und Führungskräfte.

Eine konkrete Reflexion des eigenen Verhaltens in Verhandlungen ist selten. Fragen wie:

„Was war besonders erfolgreich?“

„Wo liegen meine Stärken?“

„Wo habe ich noch Verbesserungsmöglichkeiten?“

werden viel zu selten gestellt.

Ganz selbstverständlich verwenden wir im Alltag Begriffe und Wortschöpfungen aus dem Verhandlungskontext, wie etwa:

- ☆ Verhandlungsgeschick und Verhandlungskunst: Verhandeln kann also nicht jeder?
- ☆ Verhandlungsmarathon: Ein Hinweis auf manchmal sehr zeitintensive Gespräche (oder besteht möglicherweise eine Ähnlichkeit mit der Ausschüttung von Endorphinen beim Laufen?).
- ☆ Verhandlungspoker: Geht es also bei Verhandlungen auch um „bluffen“, darum, nicht gleich alle Karten auf den Tisch zu legen?

- ☆ Verhandlungs-Judo: Ist Verhandlung also doch eher Kampf und Verteidigung?
- ☆ Verhandlungsbasis: Wie ist der konkrete Einstieg in eine Verhandlung?

Solche Begriffe finden eine sehr intensive Verwendung in unserer Alltagssprache, doch das konkrete Wissen über die Hintergründe und die Bedeutung dieser Begriffe ist oft weniger stark ausgeprägt. Demzufolge ist eine fachgerechte Anwendung in der Praxis nicht immer sichergestellt.

Soll oder darf man feilschen? Warum eigentlich nicht?

Es beginnt oft schon mit dem Einwand „das ist aber teuer“, „der Preis ist aber ziemlich hoch“, „gerechterweise sollte ich doch etwas mehr bekommen“. Feilschen kann Spaß machen, führt in vielen Fällen jedoch zur Erkenntnis, dass am Ende des „Feilschens“ einer gewonnen und einer verloren hat.

Für einen einmaligen Verhandlungsabschluss ist das vielleicht in Ordnung, eine Grundlage für eine tragfähige partnerschaftliche Geschäftsbeziehung ist das jedoch nicht.

Erfolgreiche Verhandlungsführung bedeutet, im Sinne einer tragfähigen und langfristigen Geschäftsbeziehung, Gewinner-Gewinner Ergebnisse („Win-Win Ergebnis“) zu erzielen.

Was genau bedeutet: „Erfolgreiche Verhandlung“ oder „erfolgreich zu verhandeln“?

Wann ist eine Verhandlung erfolgreich?

Wie wird der Erfolg einer Verhandlung gemessen?

Zur Beurteilung des Verhandlungserfolgs sind aus meiner Sicht drei Messgrößen geeignet:

- ☆ Die Qualität des Ergebnisses (Effektivität).
- ☆ Der benötigte Zeit- und Ressourcenaufwand, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen (Effizienz).
- ☆ Die Stärkung der Beziehungsebene zum Verhandlungspartner.

Wichtig ist, dass das „Gegenüber“ als Verhandlungspartner und nicht als Verhandlungsgegner betrachtet wird. Es geht darum, für

beide Seiten tragfähige Ergebnisse und Abschlüsse zu erzielen und so die Grundlage zu schaffen für eine dauerhafte, partnerschaftliche Geschäftsbeziehung. Eine erfolgreiche Verhandlung ist kein Zufallsergebnis, sondern in der Regel das Produkt einer professionellen Vorbereitung und besonderer Fähigkeiten. Das nennt man dann Verhandlungsgeschick.

Dieses Buch vermittelt Ihnen mit dem leicht anwendbaren **4-Phasen Modell** eine praxisnahe und konkret umsetzbare Struktur, die sich bei geschäftlichen (und privaten) Verhandlungen seit vielen Jahren sehr gut bewährt hat.

Sie werden erfahren, wie Sie:

- ☆ Ihre Verhandlungen systematisch vorbereiten und durchführen.
- ☆ Verhandlungen aktiv steuern.
- ☆ mit dem 4-Phasen Modell Verhandlungen erfolgreich führen.
- ☆ unterschiedliche Verhandlungsstrategien erkennen.
- ☆ Signale erkennen und wie Sie darauf reagieren.
- ☆ mit Barrieren im Verhandlungsgespräch umgehen.
- ☆ mit unkooperativen oder aggressiven Verhandlungspartnern umgehen.
- ☆ die Ablehnungsquote der eigenen Vorschläge reduzieren.
- ☆ Zugeständnisse besser beurteilen können.
- ☆ eine Win-Win Situation herbeiführen können.
- ☆ Verhandlungsstrategien situationsgerecht umsetzen.
- ☆ mit Forderungskatalogen sicher und zielgerichtet arbeiten.
- ☆ schwierige Verhandlungssituationen erfolgreich meistern.
- ☆ unterschiedliche Verhandlungstaktiken anwenden.
- ☆ typische Verhandlungsfallen erkennen und darauf professionell reagieren.
- ☆ wirksam kommunizieren, um verbindliche Vereinbarungen zu erzielen.

Praxisnahe neue und bewährte Methoden und Werkzeuge für die Verhandlungsführung werden als sofort in Ihre Verhandlungspraxis umsetzbar beschrieben. Im zweiten Teil des Buches finden Sie Ihren persönlichen Trainingslehrgang mit Übungen, um Ihre Erfahrungen

aus der Praxis und Ihre Erkenntnisse aus der Umsetzung Ihrer neuen Fähigkeiten zu dokumentieren. Damit schaffen Sie die Voraussetzungen für noch bessere Verhandlungsergebnisse in der Zukunft.

Aus der Praxis für die Praxis verfasst sind in dieses Buch viele Beispiele aus einer langjährigen Verhandlungserfahrung in unterschiedlichen Branchen eingeflossen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch teilweise auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Anreden, personenbezogene Ausdrücke und Formulierungen gelten jedoch selbstverständlich gleichermaßen in aller geschlechtsspezifischen Wertschätzung für Frauen und Männer.

Ich wünsche Ihnen jetzt viel Freude beim Lesen und Arbeiten mit Ihrem Buch „Erfolgreiche Verhandlungsführung – Feilschen Sie noch, oder verhandeln Sie schon?“.

1. Verhandlungstypen

Grundsätzlich werden in der Verhandlungsliteratur zwei Grundtypen von Verhandlungen unterschieden: Die distributive und die integrative Verhandlung.

2.1. *Distributive Verhandlung – „Feilschen“*

Das Kennzeichen der distributiven Verhandlung ist der singuläre Fokus auf einen Verhandlungs-Gegenstand und das damit verbundene Verteilungsproblem. Das typische Beispiel für eine distributive Verhandlung ist die Verhandlung über den Kaufpreis eines Produktes oder einer Dienstleistung. Die Interessenslagen der Verhandlungsparteien stehen sich meist konträr gegenüber. Es geht also um reine Verteilung. Beim Kauf einer „echten“ Ledertasche im Urlaub in Italien geht es, nachdem man sich für eine Tasche entschieden hat, nur noch um den Kaufpreis. Bei mehr oder weniger unterschiedlichen Positionen findet dann (meist) eine Einigung statt. Käufer und Verkäufer feilschen nur um die Höhe des Kaufpreises, zahlen Sie beispielsweise 599.- € oder doch nur 490.- €. Mal ehrlich, oft stellt sich dabei nachher ein eher schlechtes Gefühl ein. Bei distributiven Verhandlungen gibt es einen Gewinner und einen Verlierer. Kennen Sie das Gefühl: „Jetzt habe ich mich aber über den Tisch ziehen lassen.“ Es kommt also darauf an wie viel jeder von seiner Position abgibt. Da der eine das gewinnt, was der andere abgibt spricht man auch von einem Nullsummenspiel. Geschicktes Verhandeln bedeutet in diesem Fall den größeren Anteil vom Kuchen zu bekommen, auf Kosten des anderen.

Die Einigungsbereiche können dabei unterschiedlich groß sein (Abb. 1).

Möglicherweise sind die beiden Positionen oder Vorstellungen der Verhandlungspartner auch so weit voneinander entfernt, dass kein Überlappungsbereich existiert. Dann ist auch kein Ergebnis aus dieser Verhandlung zu erzielen. Natürlich ist das Verhandlungsergebnis auch davon abhängig, wie Sie sich selbst in einer distributiven Verhandlungssituation verhalten:

- ☆ Zeigen Sie Verständnis für die andere Position?
- ☆ Verhalten Sie sich kooperativ oder geben Sie eher schnell klein bei?
- ☆ Wie gut gehen Sie auf die Bedürfnisse des Verhandlungspartners ein?
- ☆ Wie gut können Sie die Position des Verhandlungspartners mit Ihren eigenen Positionen verknüpfen?
- ☆ Welche konkreten Informationen haben Sie zum Verhandlungsgegenstand?
- ☆ Wieviel sind Sie bereit abzugeben?

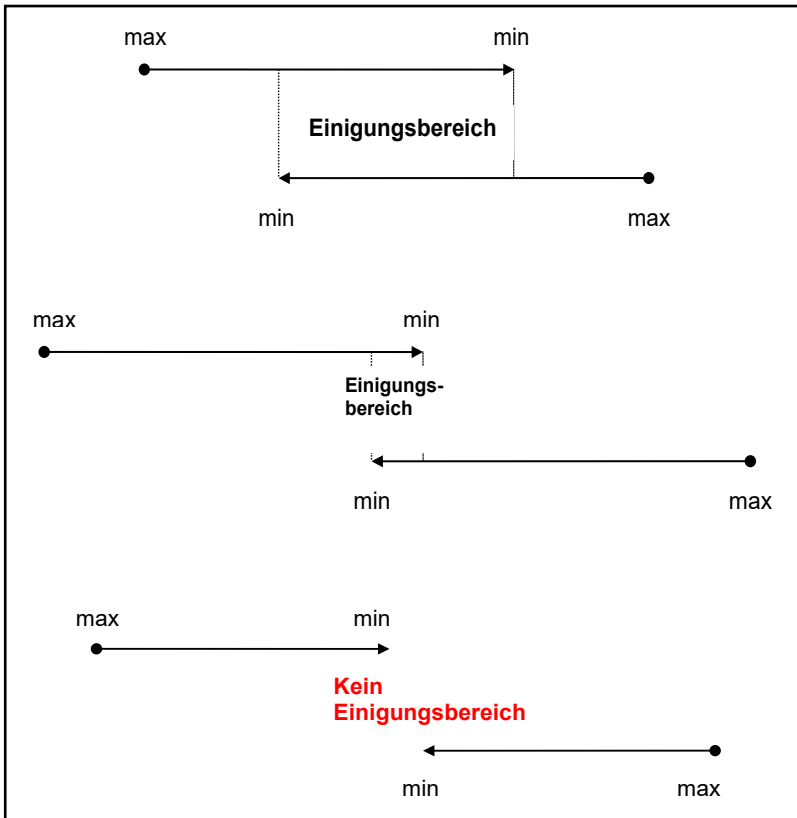


Abbildung 1

Der Großteil von Verhandlungen läuft nach dem Schema der distributiven Verhandlung ab. Als Devise gilt: Bei der Eröffnung anspruchsvolle, aber nicht zu hohe Forderungen stellen, um den Verhandlungspartner nicht zu überfordern. Wird die Ausgangsforderung als offensichtlich überhöht enttarnt, verlieren Sie Ihre Glaubwürdigkeit und Sie werden eher zu weiteren Zugeständnissen gedrängt. Greift man beim Eröffnungsangebot zu tief, ist der Gewinn schon zum Teil im Voraus verschenkt. Werden im Verlauf der Verhandlung plötzlich allzu schnell große Zugeständnisse gemacht oder erfolgen große Preissprünge, so geht das zu Lasten der eigenen Glaubwürdigkeit und Kompetenz.

Eine in diesem Sinne fair geführte Verhandlung ist geeignet für den Aufbau einer tragfähigen Geschäftsbeziehung.

Eine wahre Fundgrube für distributive Verhandlungen sind immer wieder auch Filme. Eine besonders gut gelungene Szene zum Thema Feilschen auf einem orientalischen Bazar können Sie in „Das Leben des Brian“ von Monty Python genießen.

2.2. Integrative Verhandlung

Im Gegensatz zur distributiven Verhandlung gibt es bei der integrativen Verhandlung nur Gewinner. Sie werden vielleicht fragen: „Wie geht das?“

Beide Parteien verlassen bei der integrativen Verhandlung den Weg des reinen Verteilens und bringen zusätzliche Werte, Extras oder Konditionen ein und vergrößern dadurch die Verhandlungsmasse (Abb. 2). Aus meiner Erfahrung fällt es eher schwer zu glauben, es könne nur Gewinner bei einer Verhandlung geben. Möglicherweise liegt das an Hindernissen, die wir uns selbst in den Weg stellen:

- ☆ Die Annahme der „Kuchen“, der zu verteilen ist, sei begrenzt.
- ☆ Unser vorschnelles Urteil über die eine mögliche, richtige Lösung.
- ☆ Unser Wunsch gewinnen zu wollen.
- ☆ Die Idee schon damit ausgelastet zu sein die eigenen Interessen und Probleme zu lösen. Warum sollten wir jetzt auch noch die Probleme der anderen lösen?

Erste Voraussetzung ist also eine selbstkritische Betrachtung des eigenen Verhaltens und eine Überprüfung der eigenen Einstellung auf „Tauglichkeit“ für integrative Verhandlung. Die Bereitschaft von gegenseitigem Geben und Nehmen muss vorhanden sein, um einen zuvor nicht offensichtlichen Mehrwert erzeugen zu können.

Das erfordert viel Kreativität, Ideenreichtum, Vorbereitung und Verständnis für die Bedürfnisse der anderen Partei. Ein für Sie leicht zu investierendes Extra kann für Ihren Verhandlungspartner einen sehr großen Wert darstellen. Beispiele für solche Extras sind: Lieferkonditionen, Garantien, Serviceleistungen, Ratenzahlung, Risikoschutz, zeitliche Variablen, Zahlungsfristen, Folgeverträge, Empfehlungen, Testimonials, Gegengeschäfte, etc. Für das Beispiel des Ledertaschenkaufs (siehe distributive Verhandlung), könnte ein solcher Mehrwert z.B. eine Fünf-Jahres-Garantie auf alle Nähte, ein zusätzliches Lederpflegemittel oder ein Schlüsseltäschchen im passenden Design sein. Die Ergebnisse aus integrativen Verhandlungen haben für beide Seiten einen größeren Wert und halten in der Regel länger.

Integrative Verhandlungsführung: Der „Kuchen“ ist nicht begrenzt.

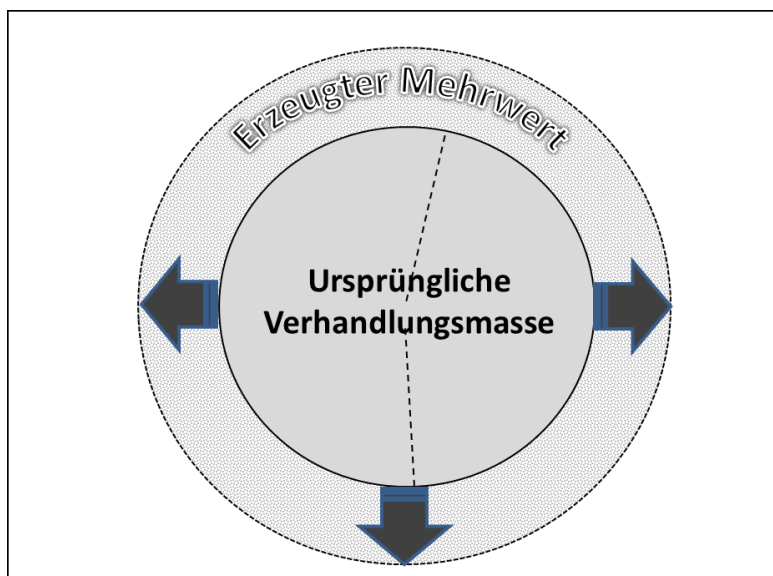


Abbildung 2

Erzeugen Sie einen Mehrwert durch die Vergrößerung des zu verteilenden Kuchens.