



Thema:

Professionelle Verhandlungsführung

Referent:

Jürgen W. Goldfuß

For training purpose and internal use only
Copyright by Lufthansa Technical Training
GmbH

All rights reserved. No parts of this training
manual may be sold or reproduced in any
form without permission of:

Lufthansa Technical Training GmbH

Lufthansa Base Frankfurt

D-60546 Frankfurt
Tel. +49 69 / 696 41 78
Fax +49 69 / 696 63 84

Lufthansa Base Hamburg

Weg bei Jäger 193
D-22335 Hamburg
Tel. +49 40 / 5070 2413
Fax +49 40 / 5070 4746



Inhaltsverzeichnis

1. Das Harvard-Prinzip	4
2. Mastenbroeks Toolbox	5
3. Das Prinzip erfolgreicher Verhandlungen	7
4. Professionelle Vorbereitung	8
5. Taktiken (oder Tricks?)	10
6. Spielregeln der Kommunikation	13
7. Verhandeln aus einer schwachen Position	15
8. Die Macht der Fragen	16
9. Vertrauen und Lösungen entwickeln	17
10. "Tretminen" rechtzeitig erkennen	18
11. Die 12 Hauptfehler beim Verhandeln	19
12. Checkliste "Positionsbestimmung"	21
13. Harvard-Checklisten	22
14. Die 25 Punkte-Liste von J.W. Goldfuß	27

Die Geschichte des Harvard-Konzepts



Das Harvard-Konzept

Trennen von Personen- und Sachproblemen

Sachbezogenes Verhandeln

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
- Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen
- Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln
- Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen
- Positionen verdecken oft die eigentlichen Interessen (Kosten)

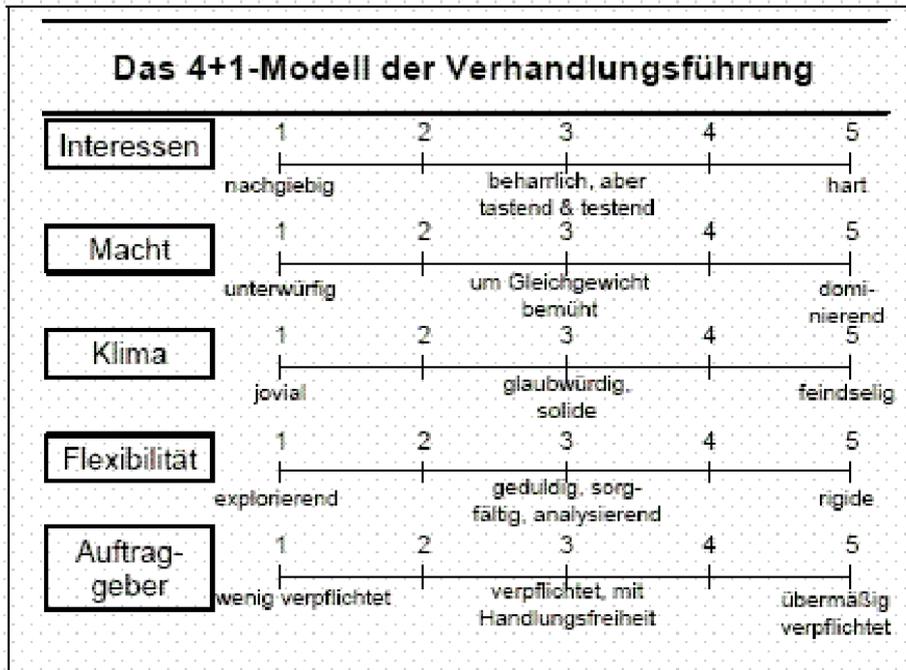


Das Harvard-Konzept

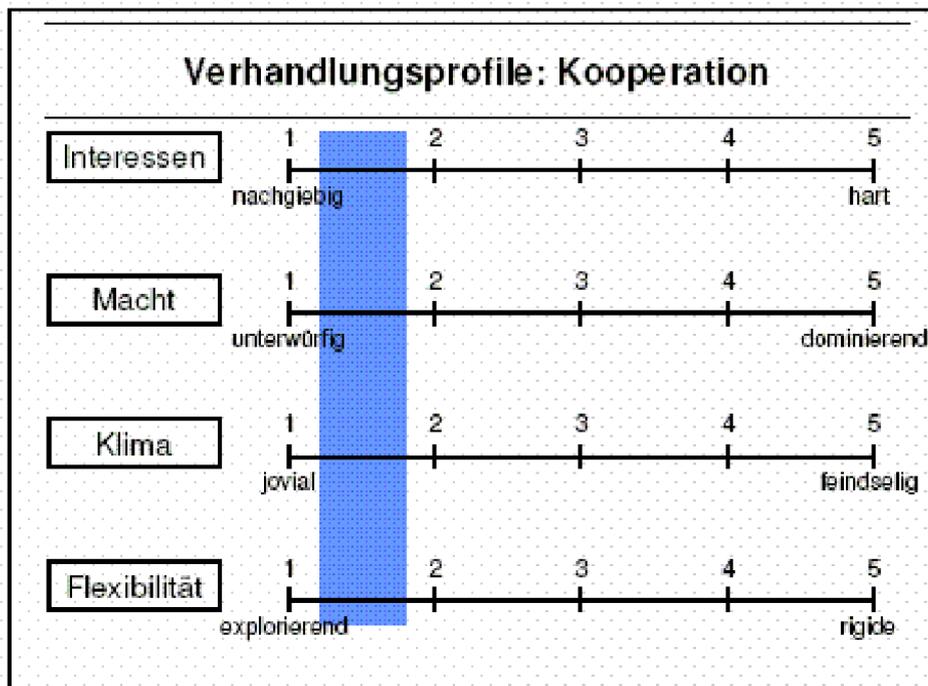
Trennen von Personen- und Sachproblemen

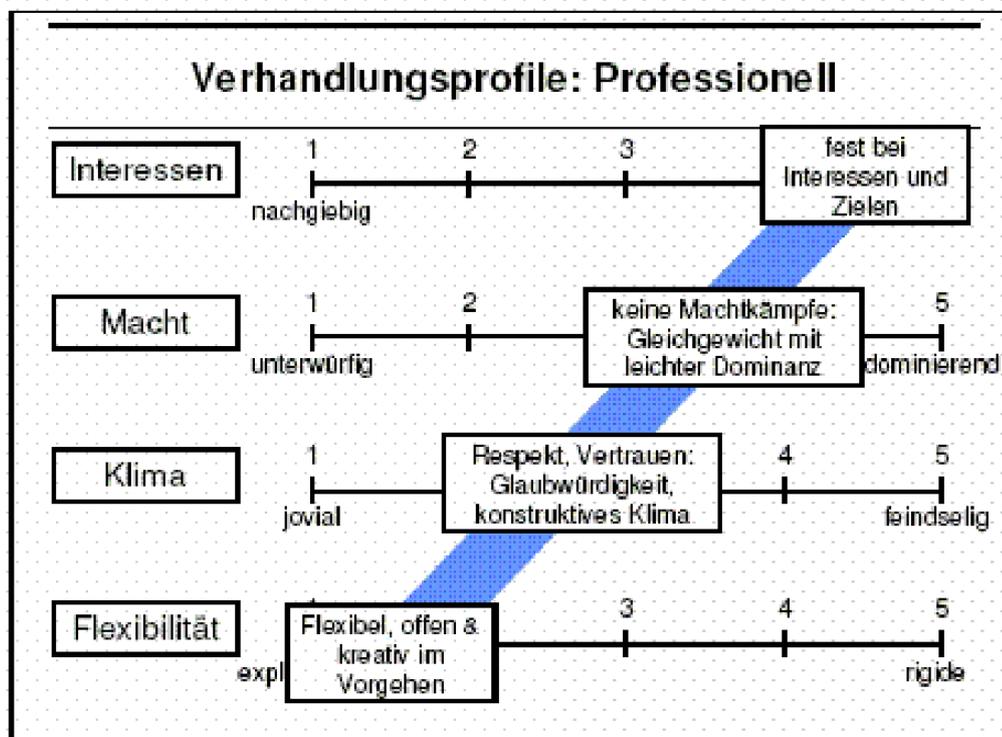
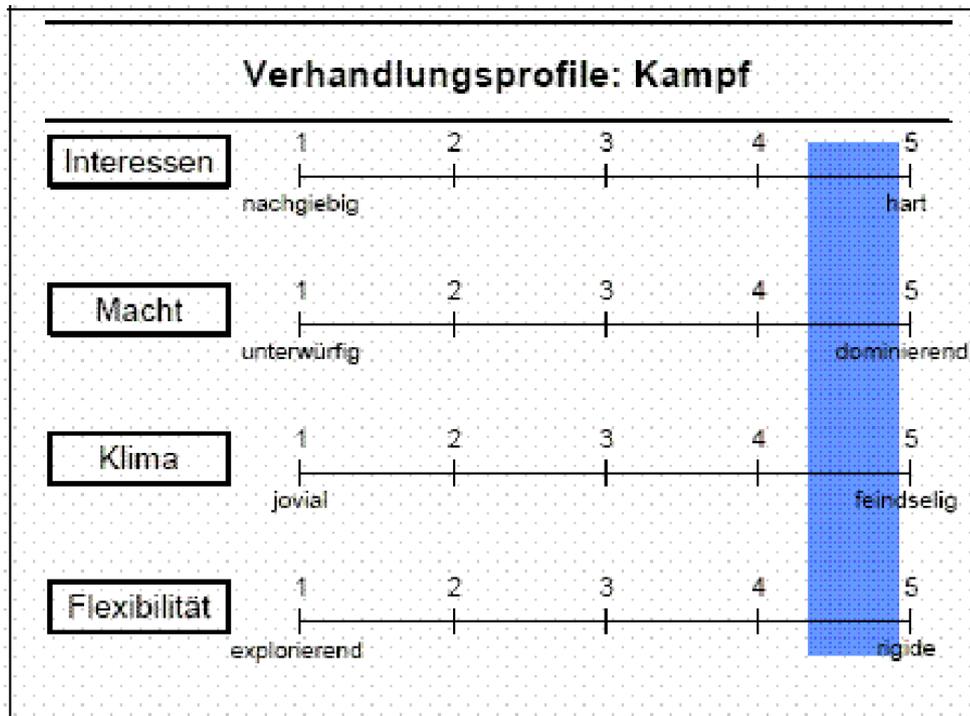
- Probleme, nicht Menschen, angehen
- Das Problem wird durch Interessen bestimmt
- Keine vorschnellen Urteile
- Die Annahme, der "Kuchen" sei begrenzt
- Vom Standpunkt verschiedener Experten betrachten
- Gemeinsame Interessen herausfinden
- Funktionieren Sie den Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um
- Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach

Mastenbroeks Toolbox



Der Auftraggeber: Der entscheidende 5. Punkt!





Das Prinzip erfolgreicher Verhandlungen



Verhandeln heißt

mit einer oder mehreren Personen
zusammenarbeiten, um für beide Seiten

- gemeinsame
- gewinnbringende
- nützliche

Resultate zu erzielen.



3 Prinzipien der Profis

- 1) Partner wie Erwachsene behandeln
- 2) aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten
- 3) auf die Wünsche und echten Bedürfnisse des Partners eingehen

Professionelle Vorbereitung



5 Schritte der Profis

1. Gut vorbereitet sein
2. Grundregeln festlegen
3. Klare Kommunikation
4. Nach gegenseitigen Vorteilen suchen
5. Nichts offenlassen, alles muss klar sein

Schritt 1)

Research, je mehr man weiß, desto besser kann man verhandeln.

Schritt 2)

Beide Seiten müssen sich auf Grundregeln (objektive Standards) einigen, um Vergleiche anstellen zu können, beurteilen zu können.

Schritt 3)

Präzise Formulierungen, sprechen, dann zuhören, klare Kommunikation.

Schritt 4)

Beide Partner suchen nach gegenseitigen Vorteilen - als Profis.

Schritt 5)

Wenn eine Lösung erreicht ist, alles zusammenfassen.



Vorbereiten wie die Profis

1. Die Vorbereitung bestimmt bereits, wie die Verhandlungen beginnen
2. Wissen, welche Kompromisse und Zugeständnisse man bereit ist, zu machen
3. Alternativen zur Zielerreichung ausarbeiten
4. Vorher alles über alle Aspekte der Verhandlungssituation lernen
5. Mit Sparringspartner vorher abchecken

Punkt 1) Du musst wissen, was du willst. (You get what you want).
Wenn du alles kriegst, was du willst, hast du nicht genug gefordert.

Punkt 2) Was wäre wenn – Szenarien (Kreativität!)

Seien Sie immer vorbereitet, rauszugehen, abzubrechen (oder zu unterbrechen).

Punkt 3) Wenn Plan A nicht geht, dann Plan B

Es gibt kein Gesetz, das jemanden zwingt, ein unattraktives Angebot anzunehmen. Derjenige, der sich am wenigsten um das Resultat kümmert, hat die stärkste Position.

Punkt 4) Vorher alles Mögliche lernen – über „alles“.

Wissen ist Macht.



Professionelle Verhandlungsführung 1

Punkt 5) Üben, vorher üben.

Je mehr auf dem Spiel steht, um so besser muss die Vorbereitung sein. Wenn du keine Zeit für Vorbereitungen hast, verhandle nicht.



Taktik oder Trick?

Taktik:

Kluges Verhalten,
planmäßige Ausnutzung einer Lage

Trick:

Kunstgriff, Kniff,
Stich beim Kartenspiel



4 Taktiken (oder Tricks?)

- Der Überraschungsangriff
- Jekyll und Hyde
- Die Wand
- Der Nebenkriegsschauplatz



Der Überraschungsangriff oder das Massaker-Prinzip:

Erzeugt Schrecken, Zucken, Panik

Sag niemals ja zum 1. Angebot.

Schweigen kann man nicht ertragen, man bricht es, meist zum eigenen Nachteil

Jekyll und Hyde

Erzeugt Konzessionen, ohne dass die andere Seite etwas gibt.

Hinweis, dass man das Spiel durchschaut hat.

Verhandle mit dem "good guy" so, als wäre er der "bad guy".

Die Wand

Alter Bürokatentrick.

Druck ausüben ohne zu drohen.

Nie ein Zugeständnis machen - ohne etwas dafür zu bekommen als Gegenleistung.

Der Nebenkriegsschauplatz

Kann eine zeitlich Verzögerung sein, bis andere Dinge zur Sprache kommen.

„Offenbar kommen wir an diesem Punkt nicht weiter, wenn wir alles andere geklärt haben, können wir darauf nochmals zurückkommen.“

**Die 4 Taktiken muss man kennen,
aber nicht unbedingt anwenden!**



Der Versuchsballon und seine Brüder

- Der Versuchsballon
- Das Gegenstück
- „Gerade ausverkauft“
- Der 3. Schuh
- In Stein gemeißelt
- Der Schraubstock
- Faule Kompromisse
- Der Nibbler

Der Versuchsballon ist kein Angebot! (Mit Gegenfrage antworten)

Das Gegenstück (Vorsicht, +++)

„Gerade ausverkauft“ (Das teurere Sonderangebot)

Der 3. Schuh (Abwarten, bis sich der Dampf verzieht)

In Stein gemeißelt (Alles hinterfragen, zeigt Selbstvertrauen)

Der Schraubstock (Wie müsste mein Angebot aussehen?)

Faule Kompromisse (Achten Sie auf die Anzahl der kleinen Kompromisse)

Der Nibbler (Alles OK? Jetzt kommen die „Kleinigkeiten“)



Die Spielregeln

- Äpfel oder Birnen?
 - „Glauben Sie, dass ich Sie betrüge?“
 - Datenquellen bestimmen
 - Externe Standards nutzen
-
- **Übereinkunft - wie und worüber verhandelt wird**
 - **Glauben Sie, ...**
 - **Woher sind Ihre Daten?**
 - **Den eigenen Profi einschalten**



Miteinander reden

- Monologe im Duett
- Gedanken-Flowchart
- Wie man was sagt
- Freundlich auf den Punkt kommen
- „Und was hab´ ich jetzt davon?“

Kommunikationsprobleme durch nicht richtig zuhören

Durchdenken, Gedanken sortieren, Flowchart

Taten sind stärker als Worte (56% der Kommunikation ist non-verbal)

Die nonverbalen Botschaften entschlüsseln

Auf den Punkt kommen, ohne unhöflich zu sein

Alles in Nutzen/Vorteile für den Partner umsetzen

WAS MEINT der Partner wirklich?



Verhandeln aus einer schwachen Position

„What you think is what you get“

Alternativen zur „Weißen Fahne“

- Verhindern, schlechte Entscheidungen zu treffen
- Das Beste aus seiner Stärke machen
- Die Schwäche des Gegners voll ausnützen

**Es sieht oft so aus, als haben die anderen alle Macht.
Deshalb aufgeben?**

(Wenn Leute verzweifelt sind, sehen viele Situationen hoffnungslos aus.)

Weiß der Partner über seine Macht?

Weiß ich über seine Schwächen?

Weiß der Partner über meine Schwächen?

Vor der weißen Fahne gibt es immer noch mehrere Optionen

Nicht verhandeln wenn man schwach ist!



Die Macht der Fragen

- Einfache Fragen stellen
- Die eigenen Fragen beantworten
- Fragen liefern Informationen
- Schwierige Fragen führen zu Gegenfragen

Wer spricht, der führt

Fragen zum richtigen Zeitpunkt

**Niemanden beleidigen, angreifen, drücken,
keine Gestapo-Methoden**

Den Partner öffnen

Einfache Frage stellen, die der Partner beantworten kann

Fragen sind das Öl der Verhandlungstechnik



Vertrauen und Lösungen entwickeln

- Warum verhandelt man?
 - Nicht nach Vertrauen fragen, sondern erzeugen!
 - Definieren Sie das Problem
 - Identifizieren Sie die Interessen und Wünsche
 - Suchen Sie nach einer gemeinsam akzeptierbaren Lösung
 - Entwickeln Sie Kreativität
 - Konzentrieren Sie sich auf Ideen, nicht auf Personen
-
- Wenn du erhältst, was du willst, heißt das nicht, dass andere nicht das kriegen, was sie wollen.
"Weil man etwas haben will, das die andere Seite hat".
 - Viele glauben, dass man eine Falle aufgebaut hat.
 - Definieren Sie das Problem
 - Identifikation der Interessen und der Wünsche von jedem Beteiligten.
 - Nach einer gemeinsam akzeptierbaren Lösung suchen, kreativ sein. (Gemeinsamkeiten sind für das Ergebnis wichtiger als die Unterschiede.)
 - Wie kann man Kreativität entwickeln?
 - Keine Ego-Schlacht!



„Tretminen“ orte

- Die 4 Typen:
Kläffer, Schwätzer, Analysten, Entscheider
 - Meine Lösungen werden dauernd „abgeschossen“
 - Das Ziel im Nebel treffen?
 - Wege aus einer verfahrenen Situation
-
- Der Kläffer
 - Der Schwätzer
 - Der Analyst
 - Der Entscheider
-
- Meine Lösungen werden dauernd "abgeschossen".
 - Im Nebel verirrt man sich.
 - Wenn nichts mehr hilft



Die 12 Hauptfehler

- „Ich will unbedingt ...“
- „Der andere hat mehr Macht“
- Die eigene Stärke unterschätzen
- An einem Punkt aufhängen
- „Ich sehe nur einen Ausweg“
- Wer verliert?

1) Je weniger man am Verhandlungsergebnis interessiert scheint um so mehr Macht hat man in einer Verhandlung

2) Überschätzen der Gegenseite

3) Vorher die eigene Stärke erkennen

4) Diesen Punkt erst mal beiseite lassen

5) Zu enger Blickwinkel

6) Blutrache-Prinzip



Die 12 Hauptfehler

- Den anderen unterschätzen
- Nur kurzfristige Lösungen suchen
- „Ist nicht verhandelbar“
- Mehr Autorität gleich mehr Macht
- Zuviel und dann das Falsche reden
- Sonst geht die Sonne morgen nicht auf

7) Nicht mehr in die Suppe spucken

8) Ein Verhandlungsergebnis gilt nur, wenn alle die Bedingungen akzeptieren

9) Gedrucktes, Gesagtes als gegeben nehmen

10) Die Preise sind festgelegt von der Zentrale

11) Das rechte Wort zur falschen Zeit

12) So viel Zeit muss sein

Menschen arbeiten zusammen, um zu kriegen, was sie wollen

Checkliste Positionsbestimmung



Das Chaos ordnen

Thema	JA		NEIN	
	wenn	wenn nicht	wenn	wenn nicht

Alle Argumente und Gründe eintragen

Im JA-Feld Gemeinsamkeiten sammeln

Verhandlungs - Checkliste 1: Die Interessen

Verhandlungsthema:

<u>Seite A</u>	<u>Seite B</u>	<u>Andere Be- troffene?</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Meine Interessen, Wünsche, Bedürfnisse, Sorgen, Ängste und Hoffnungen <p>Persönlich:</p> <p>Geschäftlich:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seine/Ihre Interessen, Wünsche, Bedürfnisse, Sorgen, Ängste und Hoffnungen <p>Persönlich:</p> <p>Geschäftlich:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Wer ist auf meiner Seite an einem Ergebnis interessiert? <p>Vorgesetzte</p> <p>Interessengruppen</p> <p>Familie</p> <p>Sonstige</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wer ist auf seiner/ihrer Seite an einem Ergebnis interessiert? <p>Vorgesetzte</p> <p>Interessengruppen</p> <p>Familie</p> <p>Sonstige</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es noch weitere wichtige Interessen für A? <p>Wichtigkeit aller Interessen für A Skala 1 - 10 (10 = Top)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es noch weitere wichtige Interessen für B? <p>Wichtigkeit aller Interessen für B Skala 1 - 10 (10 = Top)</p>	



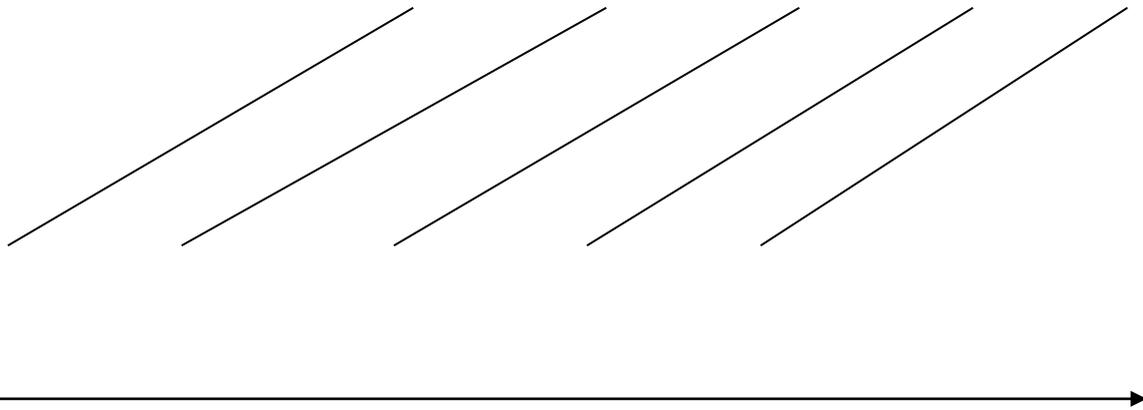
Verhandlungs - Checkliste 2:
Die Möglichkeiten

Interessen A	Alternative Möglich- keiten	Interessen B
Hauptinteresse A		Hauptinteresse B
<u>Gemeinsamen Nutzen entwickeln</u>		
Fähigkeiten und Ressourcen A		Fähigkeiten und Ressourcen B
Beste Alternative A		Beste Alternative B
Alternativen für A falls keine Einigung		Alternativen für B falls keine Einigung

Verhandlungs - Checkliste 3: Die Regeln

Welche Sachfragen müssen gelöst werden?

Welche Messlatte (Standard) wird angelegt?



Am ungünstigsten für A

Am günstigsten für A

Andere Messlatten:

Welche Methode könnte eine Lösung ermöglichen?

Mit welchen Argumenten könnte B das Ergebnis "verkaufen"?



Verhandlungs - Checkliste 4: Die Beziehung

Ich nehme an, dass ...		Fakten sind (aber) ...
Blickwinkel A	Evtl. Blickwinkel B	Verständlicher formulieren:

Persönliche Beziehung A zu B

Trennen von Sach- und Personenfragen

Sachfragen

Personenfragen

Lösung/Alternativen

Möglichkeit, Beziehung zu verbessern

Was ist die evtl. Ursache für:

Mangelndes Vertrauen in A	Abhilfe:
Das Gefühl unter Druck zu stehen bei A oder B	Abhilfe:
Das Gefühl nicht respektiert zu werden bei A oder B	Abhilfe:
Beleidigt sein mit A oder B	Abhilfe:



Verhandlungs - Checkliste 5: Das Resultat

- Zweck der Verhandlung
- Erwartetes Ergebnis der Verhandlung
- Zweck der nächsten Verhandlung
- Erwartetes Ergebnis der nächsten Verhandlung
- Wer ist entscheidungsberechtigt (Unterschrift)?
- Wer muss vorher konsultiert werden?
- Evtl. Hindernisse für die Umsetzung
- Wie können diese Hindernisse überwunden werden?

Zeitplan

was	wer	bis wann

25 Punkte für eine erfolgreiche Verhandlung

1. Was ist der Zweck der Verhandlung?
2. Was erwarte ich von der Verhandlung, welches Ergebnis?
3. Was sind meine Interessen, Wünsche, Bedürfnisse, Sorgen, Ängste und Hoffnungen?
4. Was könnten die Interessen, Wünsche, Bedürfnisse, Sorgen, Ängste und Hoffnungen der anderen Seite sein?
5. Welchen gemeinsamen Nutzen können wir entwickeln?
6. Was sind meine Fähigkeiten und Ressourcen?
7. Welche Alternativen habe ich?
8. Was würde ich anstelle der anderen Seite tun?
9. Welche Sachfragen müssen gelöst werden?
10. Welche Messlatte (Standard) wird angelegt?
Welche Messlatte ist am günstigsten für mich?
Welche Messlatte ist am ungünstigsten für mich?
Gibt es noch andere Messlatten?
11. Wie ist die persönliche Beziehung zwischen mir und meinem Verhandlungspartner?
12. Was sind Sachfragen und was sind Personenfragen?
13. Welche Möglichkeit gibt es, unsere Beziehungen zu verbessern?
14. Was ist die eventuelle Ursache für mangelndes Vertrauen in mich?
15. Hat eine der beiden Seiten das Gefühl, nicht respektiert zu werden?
16. Warum glauben wir, unter Druck zu stehen?
17. Mit welchen Argumenten könnte die Gegenseite ihr Ergebnis im eigenen Haus "verkaufen"?
18. Was ist der Zweck der nächsten Verhandlung (falls noch eine weitere Verhandlungssitzung erforderlich wird)?
19. Was ist das erwartete Ergebnis der nächsten Verhandlung?
20. Wer ist entscheidungsberechtigt (Unterschrift)?
21. Wer muss vorher konsultiert werden?
22. Welche Hindernisse können bei der Umsetzung des Verhandelten auftreten?
23. Wie können diese Hindernisse überwunden werden?
24. Wie sieht der genaue Zeitplan aus?
25. Wer macht was bis wann?



Notizen