

# Die Geheimnisse der Verhandlungsführung - so erreichen Sie (fast) immer Ihr Ziel

SRH Fernhochschule – The Mobile University  
Alumni Impulse



# Kurzvorstellung

## Prof. Dr. Martin Hörmann

- Professor für Wirtschaftsrecht an der SRH Fernhochschule – The Mobile University (seit 2007)
- Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Wirtschaftsmediator
- E-Mail: [martin.hoermann@mobile-university.de](mailto:martin.hoermann@mobile-university.de)



# Geleitwort 1

»Verhandlungen sind nicht auf internationale Angelegenheiten beschränkt. Sie finden überall dort statt, wo es Differenzen zu schlichten, Interessen zu beschwichtigen, Menschen zu überzeugen und Ziele zu verwirklichen gilt. Man könnte also das ganze Leben als eine ständige Verhandlung betrachten. Wir müssen immer Freunde gewinnen, Feinde überwinden, unglückliche Eindrücke korrigieren, andere von unseren Ansichten überzeugen und alle geeigneten Mittel einsetzen, um unsere Vorhaben voranzubringen. Es gibt private Angelegenheiten, die durch die Konfrontation der Leidenschaften, die Reibung der Charaktere und die unterschiedlichen Denkweisen der Parteien so verwickelt werden, dass ihre erfolgreiche Lösung ebenso viel Kunst und Geschick erfordert wie ein Friedensvertrag zwischen den größten Mächten.«



Fortunato Bartolomeo De Felice  
(1723-1789)

Wegbereiter der Aufklärung  
in der Schweiz

## Geleitwort 2

»Das Leben auf dem Fußballfeld ist einfach. Da gibt es Regeln, die werden nicht eingehalten, es wird gefoult, getrickst, der Schiedsrichter pfeift, und letztendlich wissen alle, wie sie sich zu verhalten haben. Das Leben draußen ist komplizierter, undurchsichtiger, wie ein Dschungel.«



Lothar Matthäus



# Drei Herausforderungen beim Verhandeln

**1**

Wir haben ein (materielles) Ziel.

»Was will ich erreichen?«

**2**

Wir haben uns „soziales Kapital“ erarbeitet.

- Vertrauen und guter Willen der anderen in uns.
- Können wir darauf auch in der Zukunft bauen?
- Wir vermeiden Konflikte um das soziale Kapital zu erhalten.

»Welche Art von Beziehung möchte ich mit meinem Gegenüber haben?«

**3**

Wir müssen mit Emotionen vernünftig umgehen.

- Negative Emotionen können uns von unseren materiellen und sozialen Zielen wegbringen.

»Welchen Ruf als Verhandlungspartner möchte ich kultivieren?«

»Wie wichtig ist es für mich negative Emotionen zu vermeiden?«

»Welche belasten mich am stärksten?«



**Geheimnis Nr. 1:  
Wissen, ob und wann man  
verhandelt**

# Verhandeln: eine Definition



Ausloten von Möglichkeiten, in wechselseitiger Kommunikation eine Übereinkunft zu einem erstrebten Gut zu erreichen.

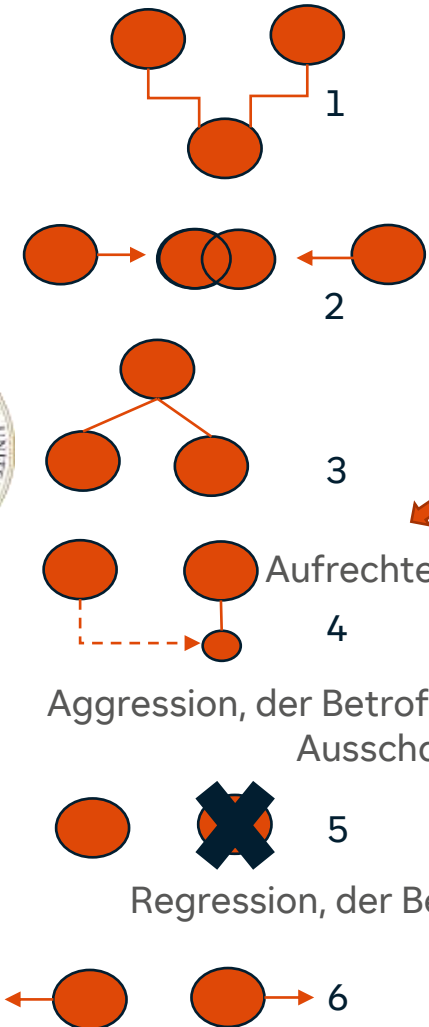


Nicht-gewalttätiger Ausgleich von Interessen der auf Ergebnisse zielt, die von allen Seiten mitgetragen werden können.



Alternativen:  
Einseitige Interessendurchsetzung mittels Gewalt, Druck oder Drohung.

# Wann verhandeln?



Verhandeln\*

1 Verfahren, um Lösung zu finden, die den Interessen aller Beteiligten gerecht wird; Autonome Gestaltung einer wechselseitigen Verpflichtung

2 Einigung im Wege des gegenseitigen Nachgebens; Jeder übt ein wenig Verzicht

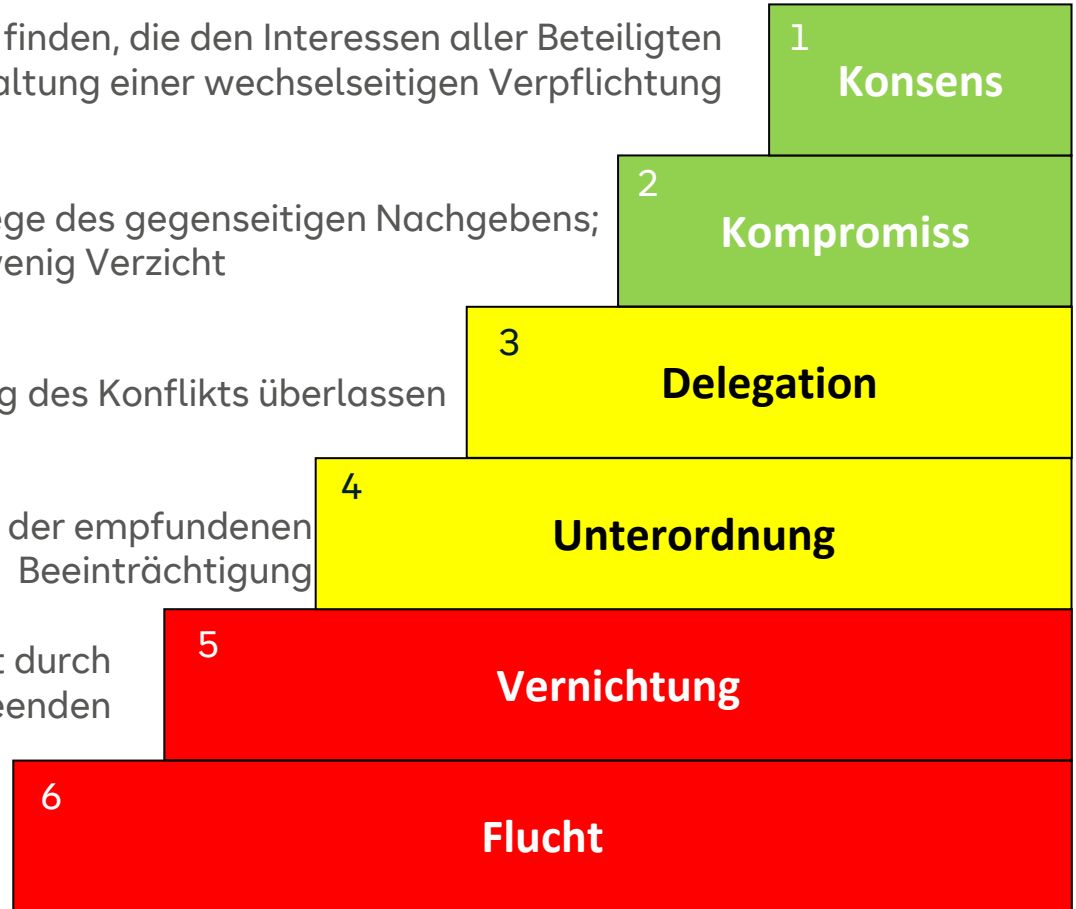
3 Drittem wird Lösung des Konflikts überlassen

4 Aufrechterhaltung der Beziehung unter Hinnahme der empfundenen Beeinträchtigung

5 Aggression, der Betroffene stellt sich und versucht den Konflikt durch Ausschaltung des adversativen Beteiligten zu beenden

6 Regression, der Betroffene meidet die Konfliktsituation

Rückfall



1 **Konsens**

2 **Kompromiss**

3 **Delegation**

4 **Unterordnung**

5 **Vernichtung**

6 **Flucht**

Höherentwicklung

\*»Für Verhandlungen gibt es zwei Möglichkeiten: Konfrontationskurs oder diplomatische Raffinesse.«  
David A. Lax/James K. Sebenius





# Fragen, die man sich vor jeder Verhandlung stellen sollte



47 Treffen / Sondierungsgespräche  
(= Gespräche über Gespräche)

- ✓ Was sind meine **Interessen**?
- ✓ Gibt es **Alternativen** zu einer Verhandlung?
- ✓ Wie sehen mögliche Verhandlung**sergebnisse** aus?
- ✓ Was **kostet** eine Verhandlung (an Zeit und Geld)?
- ✓ Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich mein Verhandlungspartner an eine wie auch immer geartete Vereinbarung **halten** wird?
- ✓ Mit **wem** verhandele ich und welche Interessen vertritt mein Gegenüber?
- ✓ Würde Ihr Gegenüber womöglich schon allein Ihre Verhandlungsbereitschaft als **Lohn** für sein eigenes vorausgegangenes Fehlverhalten auslegen und sich in seinem Handeln bestätigt fühlen?



**Geheimnis Nr. 2:  
Sich immer wieder die drei  
Kernfragen vor Augen halten**

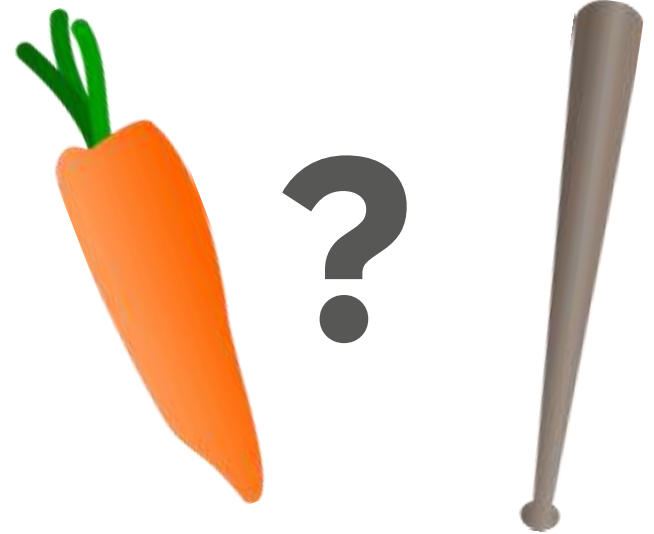
# Die drei Kernfragen



Was ist  
mein ZIEL?

Wer sind die  
ANDEREN?

Was muss ich tun um diese zu  
ÜBERZEUGEN?



# Mein Ziel

optimal



wünschenswert

akzeptabel



noch akzeptabel

Minimum

**ABBRUCH!!!**



- ✓ Was will ich erreichen?
- ✓ Was brauche ich nicht?
- ✓ Wie möchte ich die Ziele erreichen?
- ✓ Wie möchte ich die Ziele nicht erreichen?
- ✓ Wann ist der optimale Zeitpunkt?
- ✓ Wann nicht?
- ✓ Woran merke ich, dass ich am Ziel bin?
- ✓ Woran merke ich, dass ich nicht am Ziel bin?

»Jede Verhandlung beginnen wir mit der Frage: Was wollen wir erreichen? Wozu unternehmen wir dies alles?«

Henry Kissinger

»Ich weiß nicht immer, was ich will, aber ich weiß, was ich nicht will.«

Stanley Kubrick

# Die Anderen



„Quickcheck“ bei der Begegnung mit Fremden

- ✓ Vertrauen: Bist Du Freund oder Feind?
- ✓ Macht: Bist Du mir überlegen?
- ✓ Ego: Fühle ich mich unsicher in Deiner Gegenwart?

**RESPEKT  
vs.  
FURCHT?**

»Ich habe gelernt, dass Menschen vergessen werden, was Du sagst und vergessen werden, was Du tust ... aber sie werden nie vergessen, welches Gefühl Du ihnen gegeben hast.«

Maya Angelou



# Empathie-Triade

Fähigkeit, zu spüren, was die andere Person von einem braucht

EMPATHISCHE ZUWENDUNG

„Taktische Empathie“

»Gedanklich auf dem Stuhl des anderen sitzen.«

Fähigkeit, die Sichtweise des anderen zu verstehen

KOGNITIVE EMPATHIE

Perspektivenübernahme

Sobald negative Gefühle benannt werden, kann man sie leichter bewältigen! »Es sieht so aus...«  
»Es hat den Anschein...«

EMOTIONALE EMPATHIE

Fähigkeit, das Gleiche zu fühlen wie jemand anders

- Anerkennung von dessen Situation
- Zuhören
- „Juckepunkte“ ansprechen
- Pausen machen und aushalten
- Ängste und Befürchtungen des Gegenübers benennen („Labeling“)

»Als Verhandler müssen Sie sich in der Welt der Gegenseite auskennen, weil Ihr Verhandlungspartner dort seine Entscheidungen trifft.«

Jim Camp

# Aktives Zuhören – Hilfreiche Phrasen

- Zunächst möchte ich Sie besser kennenlernen.
- Können Sie mir etwas darüber sagen.
- Ich würde sehr gerne Ihre Seite hören.
- Könnten Sie das bitte mit mir teilen.
- Ich denke das ist sehr wichtig für Sie.
- Erzählen Sie mir davon.
- Das ist interessant.
- Ich verstehe.
- Oh.
- Hmm.



**Innere Haltung ist ausschlaggebend!**

»Erst verstehen, dann verstanden werden.«  
Stephen Covey

# Überzeugen

## BEEINFLUSSEN

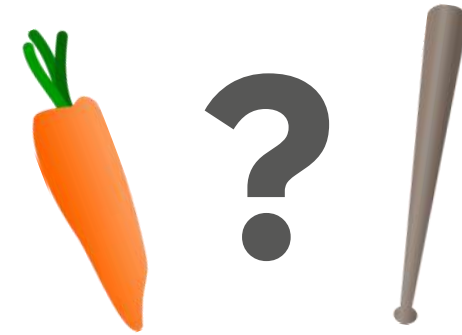
- Manipulation
- Steuerung
- Überzeugen i. e. S.

## VERHANDELN

- Interessen
- Vermitteln

## ZWINGEN

- Recht
- Macht



Auszug aus Ägypten  
2. Mose 7, 20 – 11, 4

Blut  
Frösche  
Stechmücken  
Stechfliegen  
Viehpest  
Schwarze Blattern  
Hagel  
Heuschrecken  
Finsternis

**Tod aller  
Erstgeborenen**

»Gewonnen werden Verhandlungen in der Regel durch Ideen zur Belohnung oder Bestrafung des Gegners, weniger durch das, was am Verhandlungstisch geschieht.«  
H.-Georg Macioszek

»Wenn man mit anderen Nationen verhandelt, sollte man nicht nur deren Interessen, sondern auch deren Alpträume kennen.«  
Bill Clinton



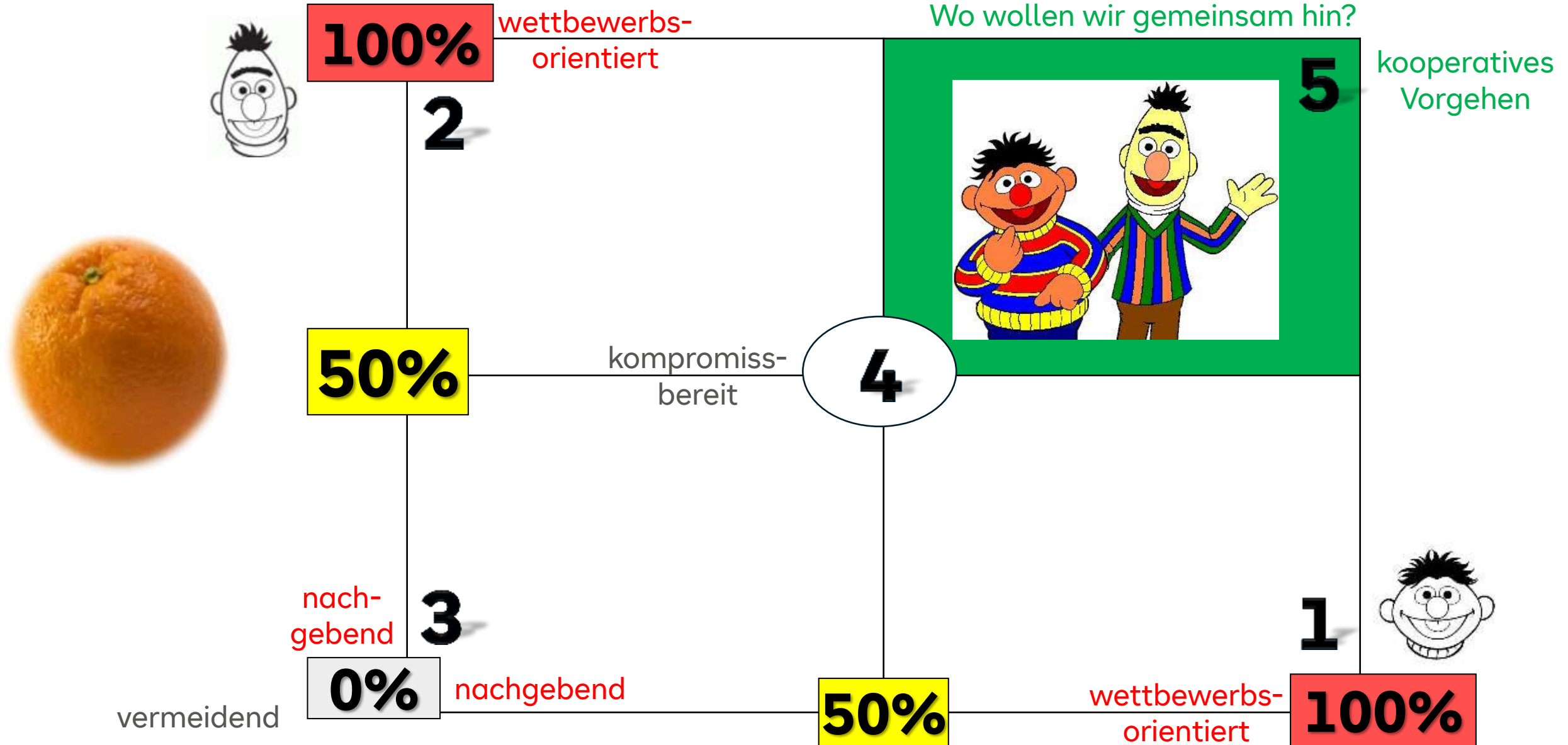
- Große Anzahl von Alternativen
- Vorgeschobene Verpflichtungen und Beschränkungen
- Glaubwürdigkeit und Integrität
- Zugang zu Informationen
  - Kenntnis der Gegenseite (Reservationspreis, gewählte Strategie, Anzahl und Qualität ihrer Alternativen)
  - Kenntnis der Marktverhältnisse (gängiger Preis, Angebot und Nachfrage, Umsatz und Sättigung)
- Definition der Wirklichkeit
  - Wahrnehmung oder Einstellung durch geschickte Darstellung beeinflussen
- Persönliche Macht
  - Fachwissen und Sachverstand
  - Legitimität (formelle Autorität)
  - Recht zur Belohnung oder Bestrafung
  - Ansehen und Respekt



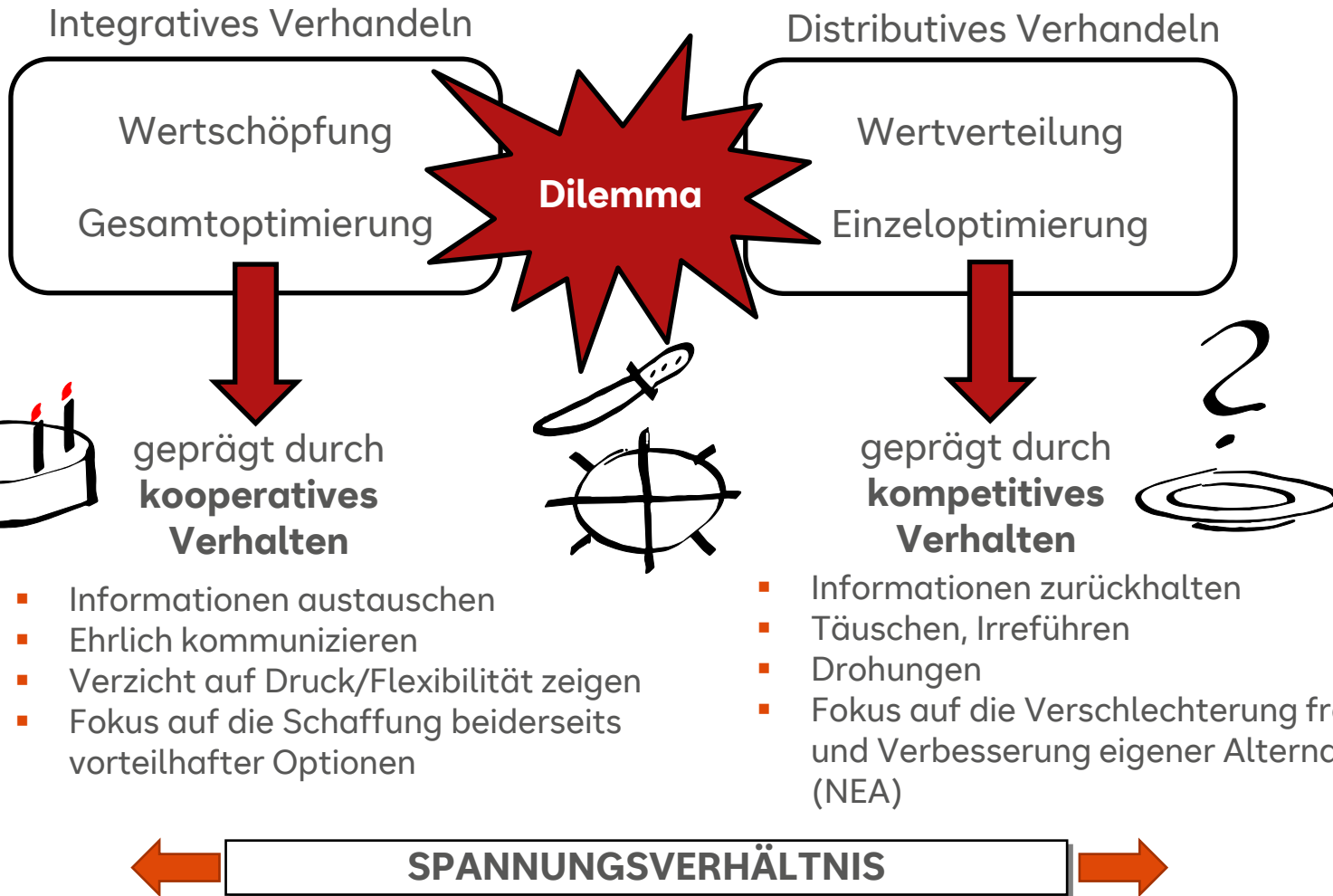
## **Geheimnis Nr. 3: Werte schaffen und Werte beanspruchen**



# „Die Orange“ – und wie man sie teilt



# Distributives vs. integratives Verhandeln



- Einmalige Verhandlung oder Reputation unwichtig
- Reine Ressourcenallokation
- Bedeutung für eine Partei erheblich höher als für die Gegenseite
- Verhandlungsgegenstand hat nur eine mögliche Lösung, reines Nullsummenspiel



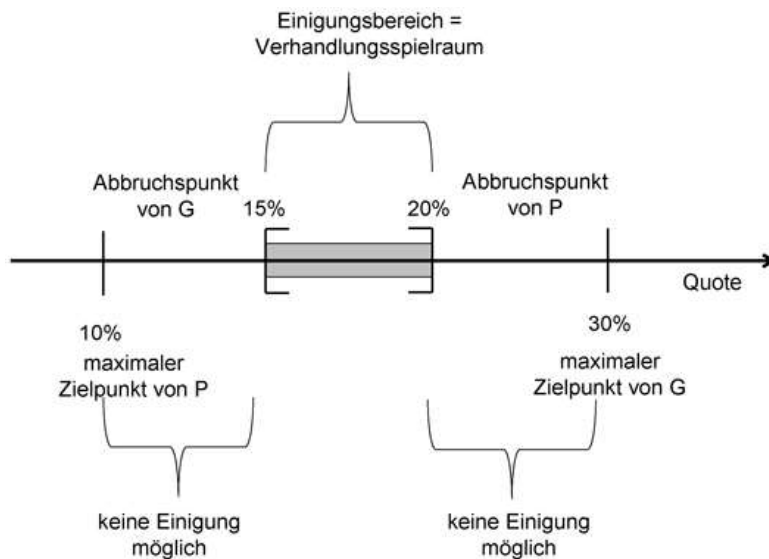
- Langfristiges Vertragsverhältnis oder Reputation aus anderen Gründen wichtig
- Technische oder Verfahrensaspekte relevant
- Bedeutung für beide Parteien vergleichbar
- Verhandlungsgegenstand ist vielschichtig, komplex oder unsicher

- Informationen austauschen
- Ehrlich kommunizieren
- Verzicht auf Druck/Flexibilität zeigen
- Fokus auf die Schaffung beiderseits vorteilhafter Optionen

- Informationen zurückhalten
- Täuschen, Irreführen
- Drohungen
- Fokus auf die Verschlechterung fremder und Verbesserung eigener Alternativen (NEA)

# Werte beanspruchen: Distributives Verhandeln

## Beispiel Schuldenbereinigung



### Typische „Fehler“

- Kein Reservationspreis
- Übertriebene 1. Forderung
- Zu große Zugeständnisse
- Einseitige Konzessionen

- Eine Verhandlung ist ein Tauschgeschäft, bei dem jeder dem anderen für seine Forderung auch etwas anbieten muss!

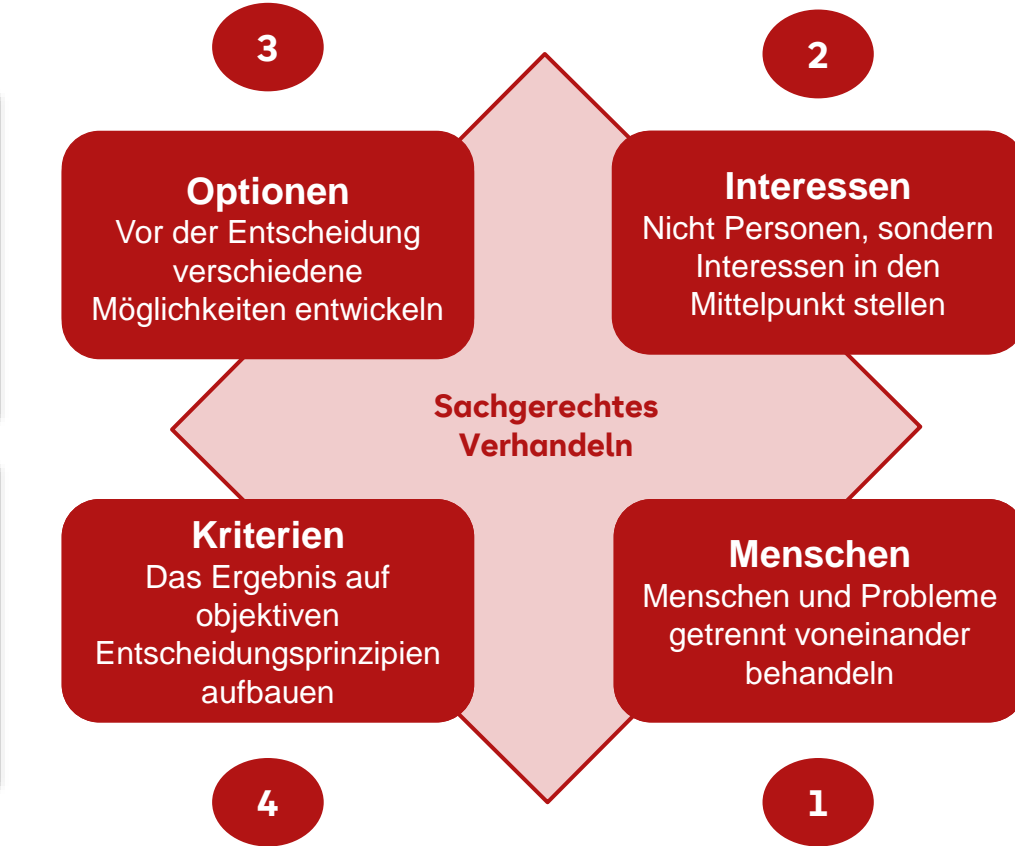
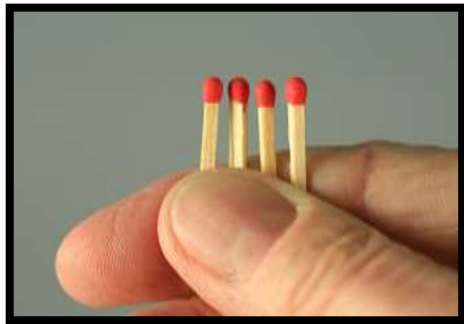
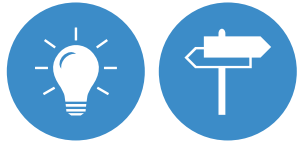
## Verschiedene Muster von Zugeständnissen

Verhandler	1	2	3	4	5
Zugeständnis 1	0	100	60	200	50
Zugeständnis 2	0	100	70	150	0
Zugeständnis 3	0	100	90	100	430
Zugeständnis 4	0	100	120	40	0
Zugeständnis 5	500	100	170	10	20
Summe	500	500	500	500	500

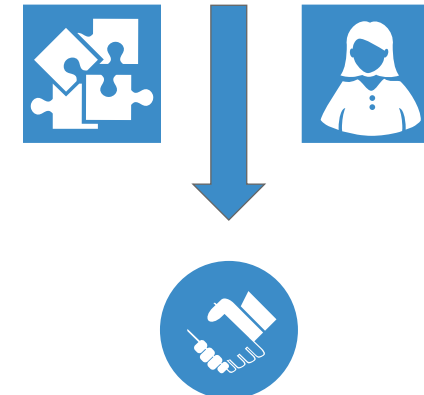
## Fragen zur Wertbeanspruchung

- Was ist Ihre beste Nichteinigungsalternative (BATNA)?
- Was ist Ihr Minimalziel (walk away), bei dessen Nichterreichen Sie die Verhandlung abbrechen?
- Wie signalisieren Sie Ihre Verhandlungsmacht am Tisch?
- Was sind die Schwachstellen und die beste NEA der Gegenseite?
- Wie schätzen Sie den Einigungskorridor der Gegenseite ein?
- Was ist Ihre maximal-plausible Eröffnungsforderung?
- Mit welchen objektiven Legitimitätskriterien lassen sich Ihre Forderungen begründen?
- Listen Sie 10 Forderungen als Gegenleistung für Ihre Zugeständnisse auf ("wenn Sie..., dann wir...")

# Werte schaffen: Integratives Verhandeln



»Wozu?«



Was ist die beste/schlechteste Alternative, wenn es nicht zu einem Verhandlungsergebnis kommt?

Das Harvard-Konzept ist ein „besseres“ Verfahren zur Überwindung von Differenzen zwischen Menschen

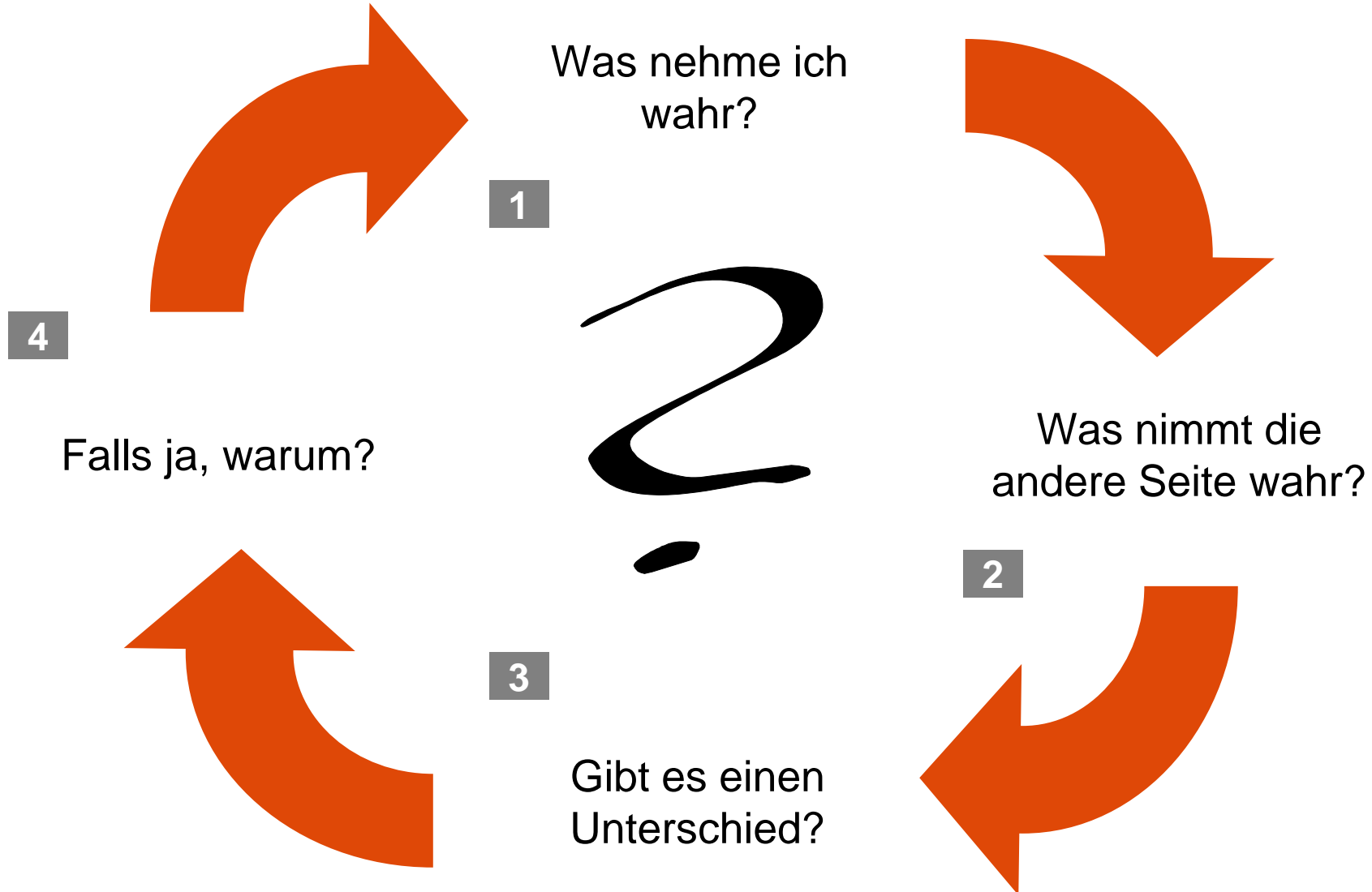




**Geheimnis Nr. 4:  
Vernünftig mit  
Emotionen umgehen**



# Wahrnehmung



# Der Einfluss von Emotionen



## Störfaktor

- Ablenkung von Lösung der Sachfragen
- Beschädigung von Beziehungen
- Können gegen einen verwendet werden



## Erfolgsfaktor

- Helfen bei der Lösung von Sachfragen
- Verbessern die Qualität einer Beziehung
- Positive Emotionen machen stärker

Drei nicht akzeptable Wege im Umgang mit Emotionen:

Abstellen? Unmöglich!

Ignorieren? Nicht ratsam!

Bewusster Umgang? Schwierig!

Lösung



Konzentration auf Grundbedürfnisse,  
d.h. diejenigen Bedürfnisse, auf die es fast jedem Menschen in fast jedem Krisengespräch ankommt.  
**Wertschätzung, Verbundenheit, Autonomie, Rolle, Status**  
Diese emotionalen Grundbedürfnisse betreffen unsere Beziehung zu anderen.

# Richtiger Umgang mit Emotionen

Ist die Art und Weise, in der andere auf unsere Bedürfnisse reagieren

- fair?
- aufrichtig?
- der Situation angemessen?

- Wertschätzung
  - Grundbedürfnis Wertschätzung zu erfahren; Verständnis für die Sichtweise eines anderen, eine Würdigung seiner Gedanken, Gefühle und Handlungen und eine Kommunikation dieses Verständnisses
- Verbundenheit
  - Gefühl der Beziehung zu einer Person oder Gruppe
- Autonomie
  - Freiheit, ohne Bevormundung durch andere Entscheidungen zu treffen oder Einfluss auf sie zu nehmen
- Status
  - Unsere Position im Vergleich zur Position anderer
- Rolle
  - Eine Stellenbezeichnung und die dazugehörigen Tätigkeiten, die von einer Person in einer bestimmten Situation erwartet werden

Bringen Sie Anerkennung zum Ausdruck!

Schaffen sie ein Gefühl der Verbundenheit!

Respektieren Sie Autonomie!

Respektieren Sie Status!

Schaffen Sie befriedigende Rollen!



# Zusammenspiel der Grundbedürfnisse

- Fühlten Sie sich verstanden, gehört und in Ihrer Sichtweise anerkannt?
- **Fühlte sich die andere Seite anerkannt?**
- Wurden Sie als Kollege behandelt (oder als Gegenspieler)?
- **Glauben Sie, dass Ihre Verhandlungspartner sich als Kollegen behandelt fühlten?**
- Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Autonomie verletzt wurde?
- **Glauben Sie, Ihr Verhandlungspartner ist der Ansicht, dass seine Autonomie respektiert wurde?**
- Haben Sie das Gefühl, die anderen haben Ihren Status anerkannt, wo es verdient war?
- **Haben Sie den Status Ihrer Verhandlungspartner respektiert?**
- Haben Sie die Tätigkeiten innerhalb Ihrer Rolle als befriedigend empfunden?
- Haben Sie temporäre Rollen übernommen, die Sie als befriedigend und hilfreich empfanden?
- Haben Sie Ihre Rolle erweitert, indem Sie andere um Rat gefragt oder um Empfehlungen gebeten haben?

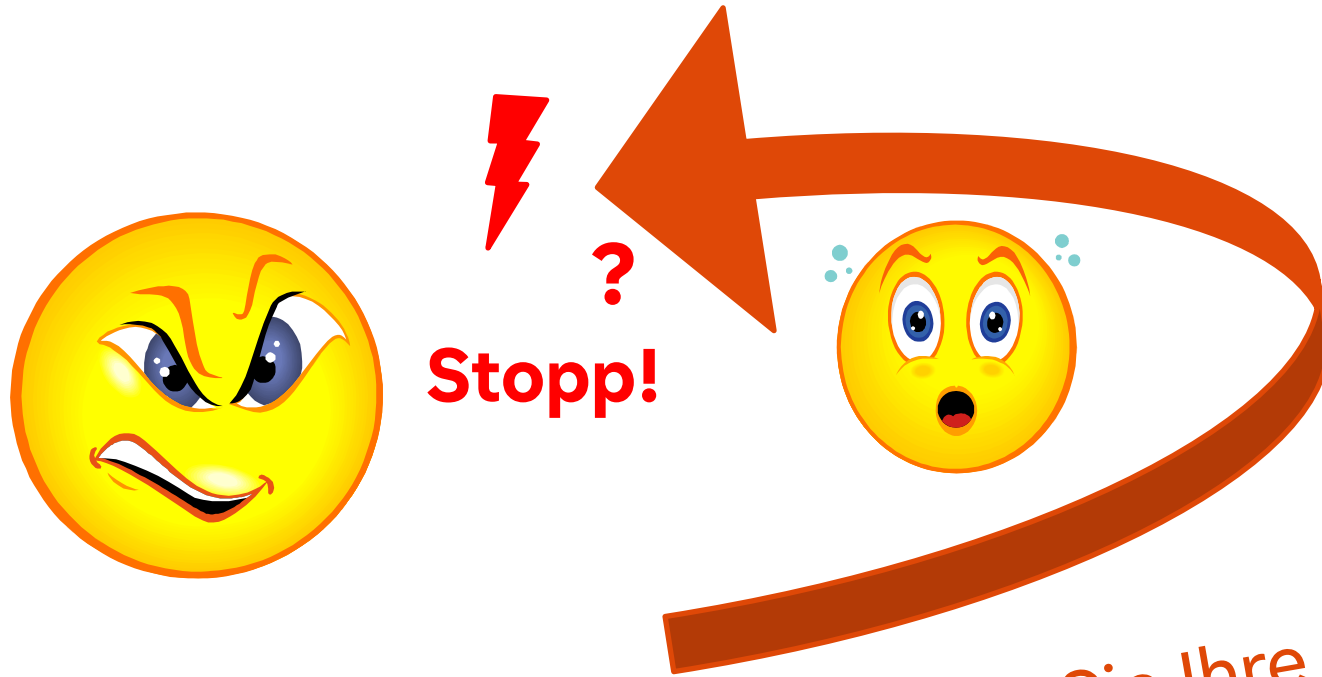


**Tipp: Der Verhandlungsführer:in nicht gleichzeitig die Entscheidungsbefugnis überlassen!**

Die fünf Grundbedürfnisse können sowohl als **LUPE** verwendet werden, um eine Situation besser verstehen zu können, als auch als **HEBEL**, um eine Situation zu verbessern.



# De-Eskalation mit Metakommunikation



Der magische Satz um Dampf abzulassen...

- Merken Sie eigentlich, ...
- Fällt Ihnen auf, dass ...
- Ich möchte nicht, dass wir so miteinander reden ...
- Schauen wir uns die letzten Minuten unseres Gesprächs an...

**Vergrößern Sie Ihre Reaktionszeit!**



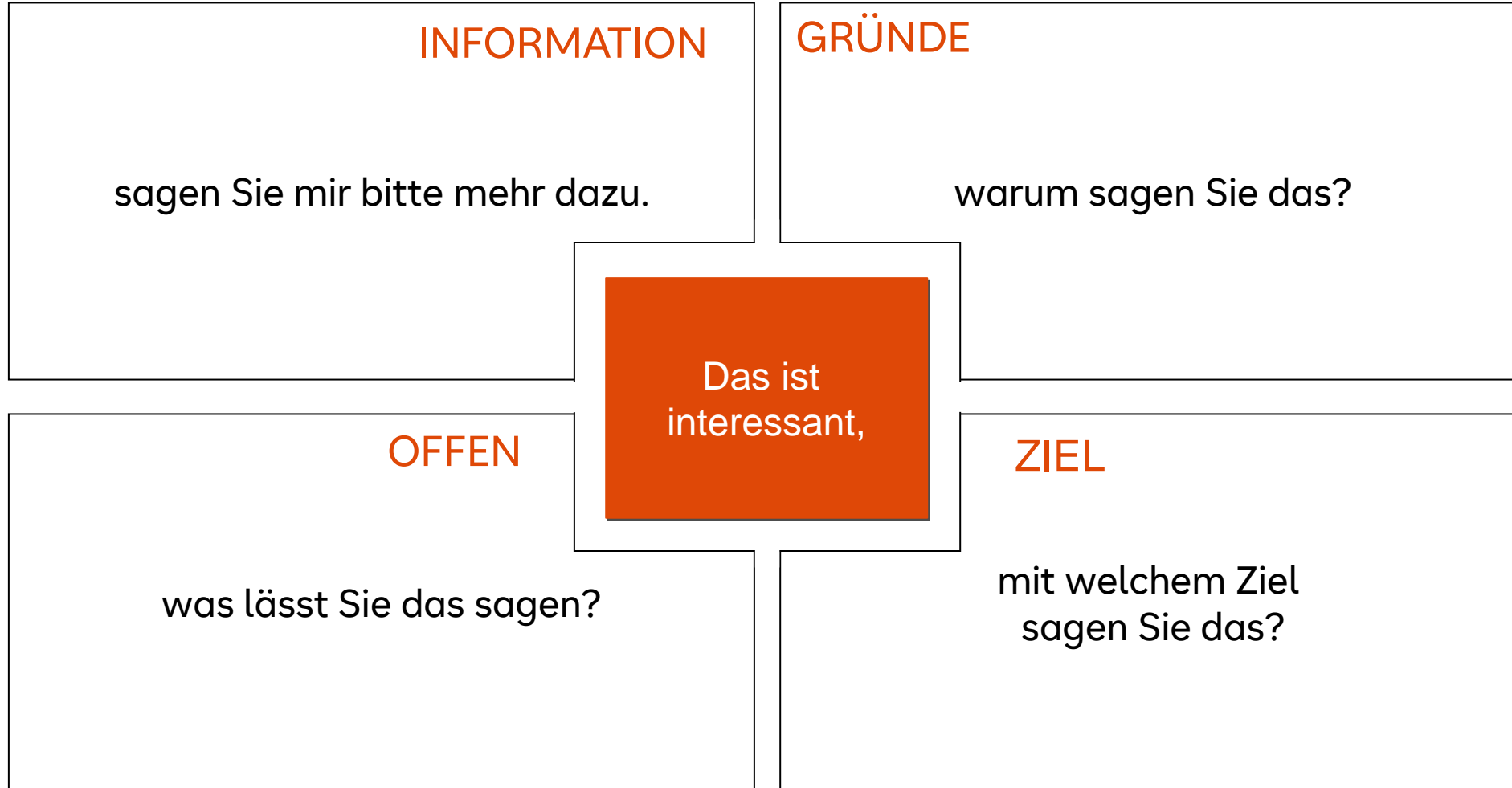
Das habe ich  
mir ganz anders  
vorgestellt!



» Wenn Sie sich ärgern, zählen Sie bis zehn, ehe Sie etwas sagen.  
Wenn Sie sich sehr ärgern, zählen Sie bis hundert.«  
Thomas Jefferson



# Gelassene Reaktion auf verbale Angriffe



»Eine Verhandlung ist nichts weiter als ein Versuch, der abgebrochen werden darf.«  
Jim Camp



**Geheimnis Nr. 5:  
Nie unvorbereitet in eine  
Verhandlung gehen**

# Checkliste und Erfolgsfaktoren

- Möglichst große Anzahl von Alternativen schaffen
- Mehr Aufmerksamkeit auf Gemeinsamkeiten richten
- Langfristige Faktoren berücksichtigen
- Ober- und Untergrenzen statt fester Zielpunkte festlegen
- Themen der Verhandlung ohne Festlegung einer Reihenfolge planen
- Mehr Zeit zur Untersuchung des Konflikts aufwenden
- Sich weniger auf eigene Ziele fixieren als auf eine gemeinsame Lösung

»Vorbereiten, vorbereiten, vorbereiten. Wenn man unter Druck steht, wächst man nicht über sich hinaus, sondern geht auf die höchste Stufe der Vorbereitung.«

Chris Voss

»Der Schlüssel zum Erfolg ist vor allem die Vorbereitung.«

Alexander Graham Bell

	Eigene	Verhandlungspartner/in
<b>Ziele:</b> Welche Ziele verfolge ich? • realistisch • konkret • messbar		
<b>Interessen:</b> Weshalb verhandle ich?		
<b>Maximale Forderung:</b> Was will ich haben? <b>Minimale Forderung:</b> Was brauche ich unbedingt?		
<b>Argumente:</b> Womit begründe ich meine Forderung?		
<b>Optionen:</b> Welche Möglichkeiten, Ideen sind denkbar?		
<b>Objektive Kriterien:</b> Gibt es Vergleiche, Präzedenzfälle?		
<b>Beste Alternative:</b> Bei Scheitern der Verhandlung habe ich folgende Möglichkeiten ...		
<b>Verhältnis der Parteien:</b> Wie ist die Beziehung? Was kann ich zu ihrer Pflege oder Verbesserung tun?		



# Welche Fähigkeiten zeichnen eine/n erfolgreiche/n und lösungsorientierte/n Verhandlungsführer:in aus?



- Fähigkeit Empathie zu zeigen und Dinge so zu sehen, wie andere sie wahrnehmen, d. h. das Verhalten der anderen Seite in deren System zu verstehen.
- Die Vorteile des eigenen Vorschlages so darzustellen, dass die andere Seite bereit ist, ihre Position zu verändern.
- Stress aushalten und komplizierte Situationen sowie unvorhergesehene Forderungen bewältigen können.
- Eigene Ideen so auszudrücken, dass es der anderen Seite möglich ist, sie zu verstehen.
- Sensibilität zu besitzen, den kulturellen Kontext der anderen Seite zu verstehen und die eigenen Vorschläge den situativen Zwängen und Begrenzungen anzupassen.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und  
viel Erfolg für Ihre nächste Verhandlung!**

Prof. Dr. Martin Hörmann  
SRH Fernhochschule – The Mobile University  
Kirchstraße 26  
88499 Riedlingen  
martin.hoermann@mobile-university.de  
www.mobile-university.de