

## DER EMARTICON-LEITFADEN ZUM VERHANDLUNGSERFOLG

Wie meistern Sie Ihrem Moment-of-Truth?



**Clemens C. Rinnebach**

Geschäftsführer Emarticon GmbH

# INHALTSVERZEICHNIS

## **SCHRITT 1: KOMPLEXITÄT VEREINFACHEN UND GREIFBAR MACHEN – DAS WAS .....2**

- 1) Welche Ziele verfolgen die einzelnen Parteien?..... 2
- 2) Um welche Art der Verhandlung geht es?..... 2
- 3) Welche Handlungsalternativen bestehen?..... 2

## **SCHRITT 2: EINE SORGFÄLTIGE VORBEREITUNG – DAS WIE .....3**

- 1) Wie sieht die persönliche Situation der handelnden Personen der anderen Partei aus?..... 4
- 2) Welche Hebel möchte bzw. könnte ich einsetzen? ..... 4
- 3) Mit welchem Korridor von Forderungen möchte ich arbeiten bzw. was kann oder will ich an Forderungen zulassen? ..... 4
- 4) Wie soll der Verhandlungsprozess ausgestaltet werden?..... 4
- 5) Last but not least: die mentale Vorbereitung..... 4

## **SCHRITT 3: DIE VERHANDLUNG SELBST – DIE UMSETZUNG: ANDOCKEN & STEUERN .....6**

- 1) Andocken ..... 6
- 2) Die Verhandlung steuern ..... 6

## **WIR HABEN DIE ERFAHRUNG UND UNTERSTÜTZEN SIE – MEIN ANGEBOT FÜR EIN KOSTENLOSES STRATEGIE-GESPRÄCH .....8**

„Verhandlungen sind ein Moment-of-Truth und ein Key Success Factor im Geschäftsleben.“

#### Wodurch gelingt dieser Moment-of-Truth und wird zum Erfolg?

Der Emarticon-Research zeigt, dass besonders erfolgreiche Verhandlerinnen und Verhandler vor allem gute Beobachter\*innen und Zuhörer\*innen sind. Wenn es *einen* „Verhandlungstrick“ gibt, dann lautet dieser: **„Erst verstehen, dann den richtigen Weg finden“**. Unsere Beraterpraxis bestätigt das.

Nutzen Sie unsere **Tipps und Tricks - den Emarticon-Leitfaden zum Verhandlungserfolg** - um Ihren persönlichen Ansatz zu optimieren.

#### Was ist zu tun? Was sind die Erfolgsfaktoren?

Jede Verhandlung ist ein Projekt, welches leicht eine sehr hohe Komplexität entwickelt. Allein das fachliche Wissen über das Verhandlungsthema an sich ist ausreichend, den Überblick zu verlieren. Hinzu kommen erforderliche Fähigkeiten für Projektmanagement. Und schließlich: das Wissensgebiet Verhandlungsführung. Es ist umfangreich genug, viele Vorlesungen, Trainings und ganze Bücherregale zu füllen. In der Praxis ist daher wichtig, diese Komplexität zu vereinfachen. Deshalb haben wir ein Schema entwickelt, welches genau das leistet.



# SCHRITT 1: KOMPLEXITÄT VEREINFACHEN UND GREIFBAR MACHEN – DAS WAS

Der erste Schritt zeigt auf, worum es im Kern geht.

Folgende Fragen helfen, die Basis zu schaffen:

## 1) WELCHE ZIELE VERFOLGEN DIE EINZELNEN PARTEIEN?

Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Ziele auf ganz unterschiedlichen Ebenen liegen:

**Sachziele** (z.B. Welcher Preis ist zu zahlen? - Aber auch vielleicht nur: welcher Konkurrent auszustechen? Welche Erwartung zu erfüllen?), **Prozessziele** (z.B. bis wann ist ein Abschluss zu erreichen?) und **Beziehungsziele** (in welcher Relation möchte ich nach der Verhandlung zum anderen stehen?).

Häufig wird der Fehler gemacht, sich nicht aller Ziele bewusst zu sein oder diese nicht ausreichend mit dem Management abzustimmen!

## 2) UM WELCHE ART DER VERHANDLUNG GEHT ES?

Welche **Bedeutung** haben die Ziele für die Gegenpartei? Was ist also zu erwarten? Ist eine konstruktive und rationale Verhandlung zu erwarten, eine eher manipulative bzw. moralische oder eine konfrontative bzw. durch Macht bestimmte? Selbstredend existieren stets auch Mischformen. Versetzen Sie sich möglichst gut in die Situation des Anderen. Dadurch **verstehen** Sie in der jeweiligen Situation, welche Rolle **Argumente** und vor allem welche **Rolle Gefühle** beim Gegenüber spielen werden.

## 3) WELCHE HANDLUNGSMOGLICHKEITEN BESTEHEN?

In sehr vielen Fällen wird dieser Punkt **zu rasch übergangen** – ganz nach dem Motto „ist doch klar“. Ich selbst habe Fälle erlebt, in denen Handlungsalternativen erst nach etlichen Brainstorming-Sessions klar wurden und damit selbst ein globaler Monopolist ausgespielt werden konnte – in diesem Falle über eine andere Quelle innerhalb des Monopolisten selbst. Es lohnt sich also, den Punkt "**Handlungsalternativen finden und nutzen**" **sehr ernst zu nehmen**.

Ebenso oft wird die Alternative DO-NOTHING übersehen, eben der Fall, in welchem es nicht zum Abschluss kommt. Es muss **unbedingt im Vorfeld klar sein**, wann eine Verhandlung abzubrechen ist und das sog. BATNA (Best Alternative to Negotiated Offer) zum Tragen kommen muss.



## SCHRITT 2: EINE SORGFÄLTIGE VORBEREITUNG – DAS WIE

Erst nach einem klaren und mit den relevanten Stakeholdern abgestimmten Verständnis von **Verhandlungszielen, der Art der zu erwartenden Verhandlung und den Alternativen**, kann die *eigentliche Vorbereitung* beginnen: das Klären des Wie. Dabei ist wichtig zu verstehen, dass die Ziele fix sein müssen und auch deren Gewichtung, dass sich Handlungsalternativen sich jedoch neu auftun können.

**Häufige Fehler:** Oft herrscht Unklarheit über die Gewichtung von Zielen insbesondere bei sich teils widerstrebenden Zielen. Und oft wird zu wenig darauf geachtet, *während* des Verhandlungsprozesses **Handlungsalternativen** zu erkennen oder zu entwickeln bzw. entstehen zu lassen.

In Schritt 2 der Vorbereitung gilt die grundsätzliche Regel: **Sorgfalt zahlt sich aus.**

Folgende Fragen helfen, in der Vorbereitung nichts Wesentliches zu übersehen:

## 1) WIE SIEHT DIE PERSÖNLICHE SITUATION DER HANDELNDEN PERSONEN DER ANDEREN PARTEI AUS?

In welchem **Beziehungsgeflecht** (inkl. persönlicher Sorgen und Wünsche) befinden sich die jeweiligen Personen?

## 2) WELCHE HEBEL MÖCHTE BZW. KÖNNTE ICH EINSETZEN?

„*Hebel*“ ist ein explizit unscharfes Wort. Einsetzen können Sie alles, was denkbar und gleichzeitig moralisch nicht ausgeschlossen ist. Dazu zählen an erster Stelle das Wecken von Wünschen und das Nutzen von Gefühlen. Je nach Art der Verhandlung zählen dazu auch Beziehungen, Argumente, Finten (z.B. Ablenken) oder Forderungen. Setzen Sie Ihrer Fantasie keine Grenzen. Nur bleiben Sie fair! **Brainstorming in der Gruppe hilft, die besten Hebel und ein entsprechendes „Drehbuch“ herauszuarbeiten.**

## 3) MIT WELCHEM KORRIDOR VON FORDERUNGEN MÖCHTE ICH ARBEITEN BZW. WAS KANN ODER WILL ICH AN FORDERUNGEN ZULASSEN?

An diesem Punkt ist wichtig, sich über **alle** Forderungen klar zu werden und diese auch zu priorisieren.

Wichtig dabei sind auch **Scheinforderungen**: Das sind eigene Forderungen, deren Wegfall die andere Partei als Gewinn verbuchen kann, deren Wegfall Ihnen jedoch nicht weh tut oder sogar egal ist. Als Beispiel genannt werden können Forderungen für Teile eines Vertrags, die Sie nicht oder nur in einem sehr geringen Ausmaß beabsichtigen zu nutzen. Schließlich: Vergessen Sie nicht, die Forderungen der Gegenseite zu antizipieren und Ihre Reaktion darauf vorzubereiten.

## 4) WIE SOLL DER VERHANDLUNGSPROZESS AUSGESTALTET WERDEN?

Dazu zählt nicht nur Ablauf und Zwischenergebnisse. Machen Sie sich klar, wie Sie den Faktor Zeit geschickt einsetzen können. Definieren Sie alle **Rollen und deren Befugnisse**. Und: Lassen Sie den eigentlichen Entscheider nie am Verhandlungstisch sitzen!

## 5) LAST BUT NOT LEAST: DIE MENTALE VORBEREITUNG

Mentale Vorbereitung ist vor allem dann wichtig, wenn Macht *geföhlt* bzw. auf den ersten Blick ungleich verteilt ist. Machen Sie sich klar, dass Macht nur sehr selten objektiv messbar

ist. Macht ist eng verknüpft mit Angst und darin liegt das ganze Geheimnis: **Wenn Sie die Ängste der anderen Partei verstehen, können Sie vermeintliche Machtverhältnisse sehr rasch komplett kippen.**

Die Welt ist voller Beispiele dafür. „Mächtige Menschen“ stehen oft so sehr im Rampenlicht, dass sie gezwungen sind, **systemischen Vorgaben** zu folgen. Das gilt für die Politik wie für die Wirtschaft. Wenn Sie sich Zeit und Ruhe nehmen, finden Sie mit diesem Ansatz nicht nur Antworten auf oben genannte Verhandlungsaspekte wie z.B. Forderungen, sondern eben auch Hilfe für die mentale Vorbereitung. Mit dieser Basis füttern Sie dann Ihr *geistiges Auge*. Und dieses geistige Auge hilft Ihnen später in der eigentlichen Verhandlung, mittels *Stimme und Haltung* die richtige Ausstrahlung zu besitzen, die für einen Verhandlungserfolg entscheidend ist.



## SCHRITT 3: DIE VERHANDLUNG SELBST – DIE UMSETZUNG: ANDOCKEN & STEUERN

Wenn Sie Schritt 1 und 2 sicher gegangen sind und die Vorbereitung abrufen können, **zählen bei der Umsetzung nur noch zwei Dinge: a) das Andocken und b) das Steuern.**

### 1) ANDOCKEN

**Andocken** heißt **Vertrauen** aufzubauen. Ohne Vertrauen kann und wird es kein langfristig gutes Verhandlungsergebnis geben. Hierzu zählen viele einzelne Techniken wie zum Beispiel sich für den anderen zu interessieren oder seine/ihre Art der Sprache zu sprechen. Manche Menschen beherrschen das intuitiv. Man kann das aber auch lernen.

Insbesondere in der Politik wird häufig versäumt, Vertrauen aufzubauen. In der Folge sind die Verhandlungsergebnisse selbst bei ratifizierten und unterschriebenen Verträgen dann nicht langfristig haltbar.

Das Gefühl eines unfairen Verhandlungsergebnisses führt beispielsweise dazu, das Ergebnis in Frage zu stellen. Ob etwas unfair ist oder nicht, lässt sich jedoch nicht messen. Fairness ist ein Gefühl, welches eng mit Vertrauen verknüpft ist.

### 2) DIE VERHANDLUNG STEUERN

Eine Verhandlung zu steuern heißt vor allem, Fragen zu stellen und durch aktives Zuhören (d.h. Zusammenfassen des Gesagten) Einfluss zu nehmen. Durch diesen Ansatz wird das Gegenüber nicht nur geführt, sondern Sie können die Verhandlung vor allem **auf die Gemeinsamkeiten konzentrieren**. Holen Sie den/die andere(n) ins Boot, indem Sie fragen „Wie können wir das gemeinsam lösen?“. Dadurch entstehen neue Räume und neue **Handlungsalternativen**, welche bisherige Positionen unwichtig erscheinen lassen können. Insbesondere harte Verhandlungen, die oft durch starke Gefühle bestimmt werden, lassen sich damit – mit der Konzentration of Gemeinsamkeiten – aufbrechen und umwandeln.

#### Ankerpunkte

**Ankerpunkte** sind ein hervorragendes Mittel, um Verhandlungen zu steuern. Es handelt sich dabei um Forderungen oder Aussagen, die im Raum stehen bleiben und welche in massiver Weise Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Ohne Einigung zu diesen Punkten geht es dann quasi nicht voran. Vor allem ist es schwer, von diesen Ankerpunkten weg zu kommen. Sie entwickeln somit eine eigene „Gravitation“.

**Daraus folgt, dass dieses Mittel zwar mächtig ist, aber eben auch Gefahren für Prozess und Ergebnis beinhaltet.** Wichtig ist daher einerseits, dieses Mittel erst dann einzusetzen, wenn ausreichend Informationen und Sicherheit vorliegen. Jeder potenzielle Ankerpunkt hat andererseits nur ein begrenztes Zeitfenster seine Wirkung zu entfalten. Den optimalen Zeitpunkt erreichen Sie nur mit Erfahrung. Eine gute Basis ist es, wenn Sie sich dieser Mechanik bewusst sind.

### **Verhandlungsargumente**

Auch wenn die tatsächliche Steuerung einer Verhandlung durch **Emotionen** (z.B. Will-Haben-Effekte) erfolgt, so wird es auch Momente geben, in denen Argumente ihren Raum benötigen. **Wichtig: Auch Argumente werden von Menschen in Emotionen übersetzt. Und erst dadurch bewegt sich etwas.**

Einfache Regeln für den Umgang mit Argumenten helfen, Komplexität zu vereinfachen, z.B.:  
Nennen Sie das stärkste Argument zuerst.

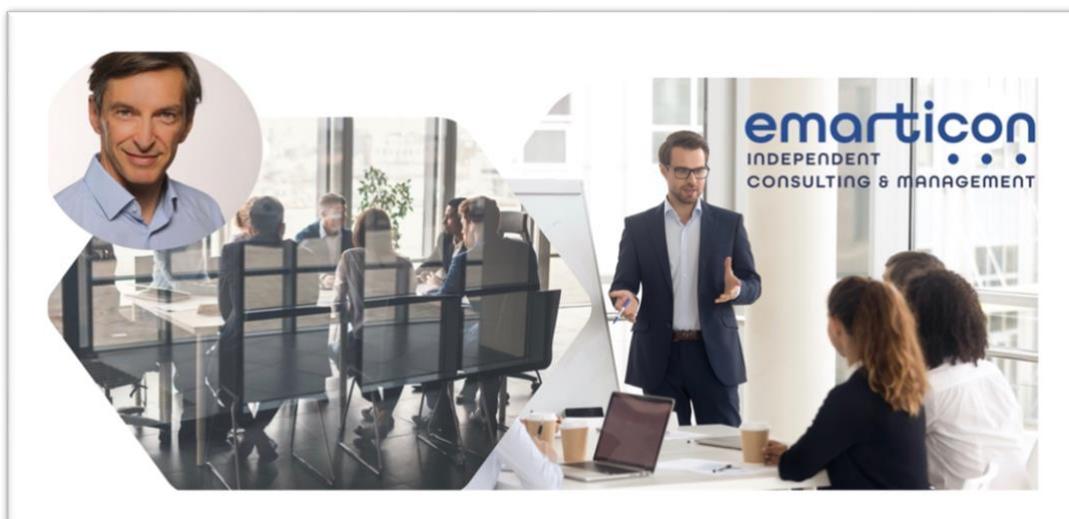
Greifen Sie stets das schwächste Argument Ihres Gegners an.

Konzentrieren Sie sich auf die Wichtigkeit (nicht die Richtigkeit) von Argumenten.

Sie können durch solche Regeln Wünsche oder Verunsicherung erzeugen sowie Abwehrreaktionen vermeiden.

### **Umgang mit Stress**

**Stress in einer Verhandlung verhindert, diese wie gewünscht steuern zu können.** Daher ist mentale Vorbereitung wichtig. In der Verhandlung selbst ist es vor allem wichtig, die eigenen **Flucht- oder Angriffsreflexe** zu erkennen und zu kontrollieren. Eine einfache Methode ist es, hierfür die Situation einmal geistig zu verlassen und sich als Beobachter zu sehen. So merken Sie einfacher, was gerade passiert. Auch können Sie leichter feststellen, wenn sich ein Gespräch zu einer Verhandlung entwickelt oder diese beginnt, aus dem Ruder zu laufen. Dies gar nicht oder zu spät zu bemerken, passiert öfter als man denkt.



## WIR HABEN DIE ERFAHRUNG UND UNTERSTÜTZEN SIE – MEIN ANGEBOT FÜR EIN KOSTENLOSES STRATEGIE-GESPRÄCH

### Haben Sie Interesse an einem Austausch?

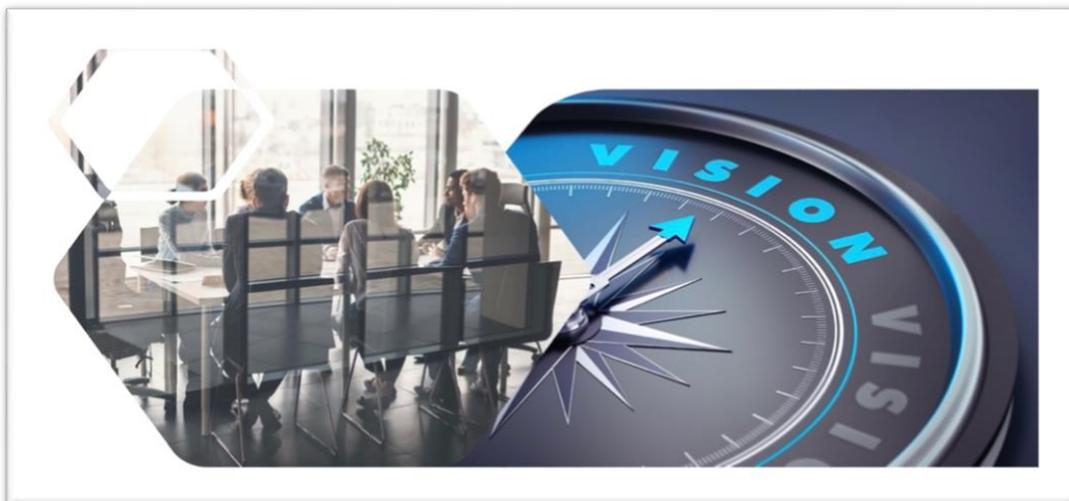
Gerne biete ich Ihnen an, mit mir im Rahmen eines Strategie-Gesprächs Ihre spezielle Situation zu erörtern. Ziel des Gesprächs ist, gemeinsam festzustellen, inwiefern für *Sie* bzw. *Ihr Unternehmen* Handlungsbedarf besteht, **Verhandlungsmethoden zu optimieren oder Verhandlungsergebnisse zu verbessern.**

Unterstützungsleistungen können z.B. sein:

- Analysieren des Reifegrads von Verhandlungsmethodik und Verhandlungsmanagement Ihrer Organisation
- Herausarbeiten von Stellhebeln zur Verbesserung
- Unterstützen von Vorbereitung, Durchführung oder beim Abschluss **konkreter Verhandlungen** als Berater, Sparringspartner oder Coach
- **Übernehmen der Verhandlungsführung als Interim-Manager**

**Lassen Sie uns ins Gespräch kommen.** Wir helfen, Risiken und Kosten zu senken.

Wenn Sie mehr zu diesem Themenfeld und zu Leistungen von Emarticon im Bereich Einkauf & Supply Management wissen möchten, **rufen Sie mich gerne an** unter **0151-1083-7000** oder schreiben Sie mir unter [clemens.rinnebach@emarticon.de](mailto:clemens.rinnebach@emarticon.de).



### Über uns – Emarticon: Beratung und Interim-Management spezialisiert auf Strategischen Einkauf & Supply-Management

Die Emarticon GmbH ist ein Beratungs- und Interim-Management-Unternehmen **spezialisiert auf Strategischen Einkauf & Supply-Management.** Emarticon verfügt über einen Pool an über 30 hochqualifizierten Berater\*innen.

Wir zeichnen uns dadurch aus, dass **alle Berater\*innen mindestens 10 Jahre Beratungserfahrung im Spezialgebiet** haben und zudem über langjährige Linienerfahrung verfügen.

**Emarticon - Unsere Leidenschaft ist es, Menschen und Unternehmen dazu zu bringen, effizient zusammenzuarbeiten.**