

Butter bei die Fische

Futter für selbständige Kreative

souverän verhandeln

Hamburg /05. Februar 2018

Butter bei die Fische

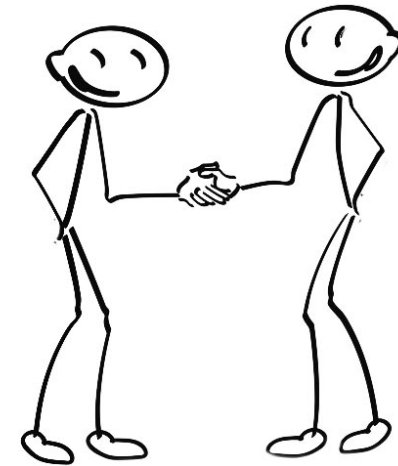
souverän verhandeln

Inhalt

- Verhandlungsstile
- Vorbereitung
- Grundlagen
- Manipulationstechniken
- Umgang mit Manipulationen

Eine gute Verhandlung ...

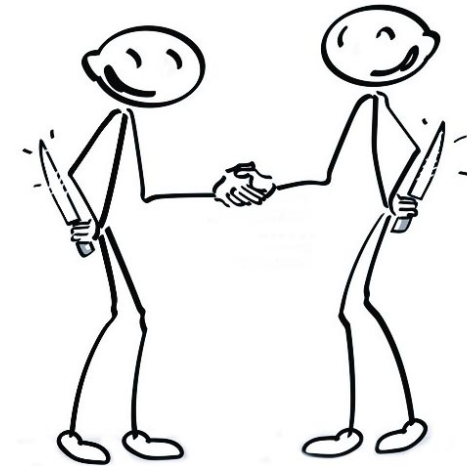
- ... verläuft effizient
- ... bewahrt das gute Verhältnis der Verhandelnden
- ... findet eine sinnvolle, vernünftige und für alle Seiten Nutzen stiftende Lösung



Warum Verhandlungen oft mühsam sind...

Ziel: Finden einer für beide Seiten annehmbarer Lösung

Problem: Meist unterschiedliche Interessen
Werte / Bedürfnisse / Wünsche / Vorstellungen



Warum Verhandlungen oft mühsam sind...

Ziel: Finden einer für beide Seiten annehmbarer Lösung

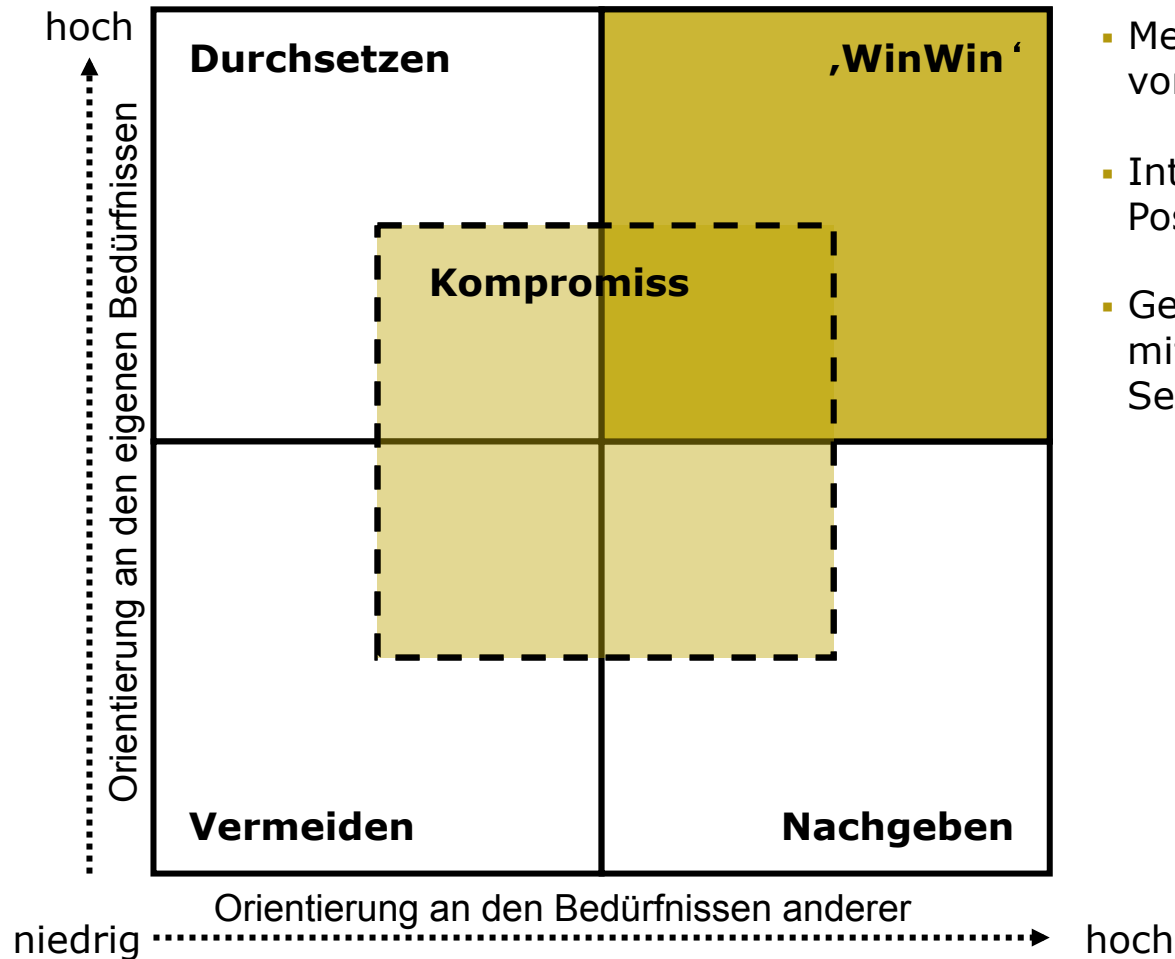
Problem: Meist unterschiedliche Interessen
Werte / Bedürfnisse / Wünsche / Vorstellungen

Weg: Überbrücken von Differenzen
Verständnis für unterschiedliche Interessen



Sachliche Verhandlungen

... oder wie man souverän und erfolgreich verhandelt



- Menschen und Sache voneinander trennen
- Interessen statt Positionen verhandeln
- Gemeinsame Alternativen mit Vorteilen für beide Seiten entwickeln

Verhandlungen müssen gut vorbereitet werden

... aber in welchen Schritten bereitet man sich gut vor?

- Sachlage klären
 - > Sichtweise des Verhandlungspartners einnehmen
- Ziele setzen
 - > Eigene festlegen / die des Gegenüber vermuten
- Stärken und Schwächen analysieren
 - > Realisierbarkeit der gesteckten Ziele überprüfen
- Verhandlungspunkte und Prioritäten ermitteln
 - > Eigene festlegen / die des Gegenüber vermuten
- Mögliche Zugeständnisse und Konfliktfelder erkennen
 - > Wo könnte es Kompromisse geben? Wo gibt es Konsens? Wo starke Gegensätze?
- Grenzen definieren
 - > Realistische Minimal- und Maximalziele stecken
(Bandbreite akzeptabler Ergebnisse)
- Alternativen zur Einigung bestimmen
 - > Wenige Alternativen bedeuten starke Bindung an den Verhandlungspartner
- Konsequenzen von Zugeständnissen bedenken
 - > Werte der Zugeständnisse ermitteln / Fertigstellungstermine, Korrekturschleifen
Nutzungsrechte etc. sind das Kernstück jeder Verhandlung!

Verhandlungen müssen gut vorbereitet werden ... oder welche Fragen muss ich mir vorher beantworten?

Fragen zur Vorbereitung

- Meine **Ziele**? (Min/Max/Haupt/Neben)
- Für mich akzeptable **Kompromisse**?
- Mögliche **Verhandlungsreserven**?
- Meine **Wissenslücken**?
- **Seine** Ziele? (Min/Max/Haupt/Neben)
- **Für ihn** akzeptable Kompromisse?
- Mögliche Verhandlungsreserven?
- **Seine** Wissenslücken?

Verhandlungen müssen gut vorbereitet werden ... oder welche Fragen muss ich mir vorher beantworten?

Meinen Verhandlungspartner ‚abholen‘

- Richtiger Gesprächspartner?
- Worauf legt mein Gesprächspartner Wert?
- Was lehnt er/sie ab?
- Seine Einstellung, Interessen, Wünsche und Gefühle?

Verhandlungen müssen gut vorbereitet werden ... oder welche Fragen muss ich mir vorher beantworten?

Das Verhandlungsgespräch planen

- Welche Themen besprechen?
- Was für Argumente bringen?
- Wie das Gespräch aufbauen?
- Wo ist Widerstand wahrscheinlich?

- Wie das Ergebnis dokumentieren?

Verhandlungen müssen gut vorbereitet werden ... oder wie bereite ich meine Argumentation vor?

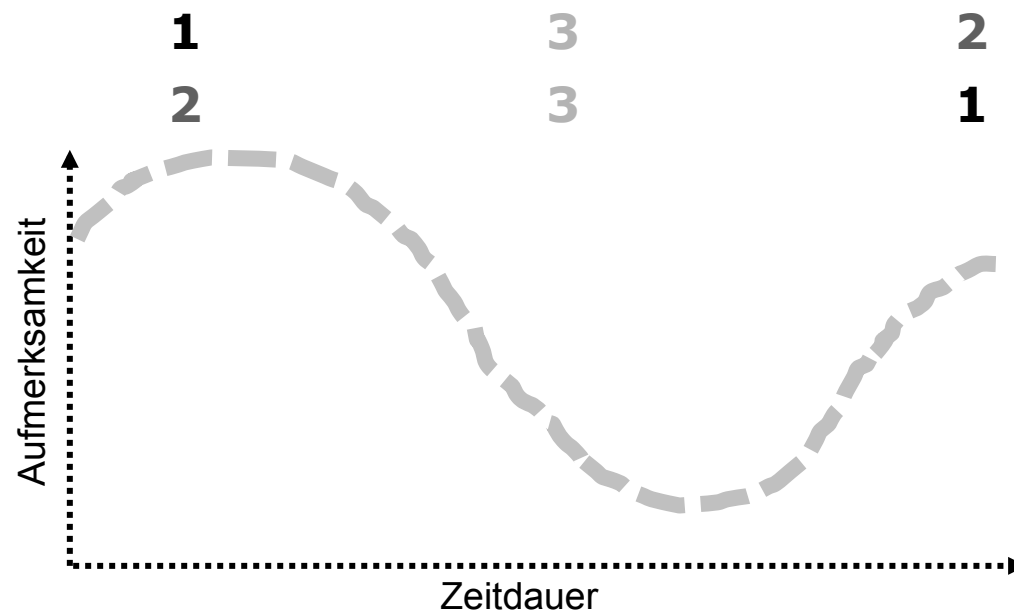
Wirkungsvoll argumentieren

- Nur die **stärksten** Argumente nennen!
- Argumente müssen für den Verhandlungspartner **relevant** sein!
- **Argumentationsketten** möglichst **vermeiden**!
- Für wichtige Punkte **mehrere Argumente** suchen!
- **Keine Überschneidungen** in der Argumentation!

Verhandlungen müssen gut vorbereitet werden

... oder wie bereite ich meine Argumentation vor?

Argumente wirkungsvoll platzieren



- 1 = stärkstes Argument
- 2 = zweitstärkstes Argument
- 3 = drittstärkstes Argument

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln

... oder worauf sollte man bei Verhandlungen achten?

- Interessantes Angebot für den Kunden
- Angenehmes Verhandlungsklima
- Sympathische Ausstrahlung
- Sachliche Auseinandersetzung
- Gegenseitigen Respekt
- Zielgerichtete Offenheit
- Strategisches Vorgehen
- Aktives Zuhören
- Klare Aussagen

- Späterer Reflektion

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln

... oder worauf sollte man bei Verhandlungen achten?

- Aus **Kundensicht** argumentieren
- Mit **mehreren Optionen** in die Verhandlung gehen
- Das **Wohl des Verhandlungspartners** im Blick behalten
- Niemals **um jeden Preis** verkaufen wollen
- Am Anfang die **höchstmögliche**, sinnvolle Forderung stellen
- Grundsätzlich auf seinen Forderungen **bestehen**
- Zugeständnisse nur in **kleinen Schritten** machen
- Für **jedes Zugeständnis** eine Gegenleistung fordern

- Eigene Entscheidungen bereits **vor der Verhandlung** treffen (Bandbreite)
- Die **Entscheidungsfähigkeit** des Verhandlungspartners klären

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln ... oder warum man **Bedürftigkeit vermeiden sollte**

Bedürftigkeit → Verlust der Augenhöhe

... durch starke wirtschaftliche **Abhängigkeit** vom Verhandlungspartner

... durch persönliche **Unsicherheit**

... durch finanzielle **Not**

Augenhöhe und **Respekt** sind aber wichtig, um dem Käufer am Ende das Gefühl zu geben, ein gutes Geschäft gemacht zu haben

Gutes Geschäft **≠** Schnäppchen

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln ... oder was gegen Bedürftigkeit tun?

- 1. Wahl: **Bedürftigkeit vermeiden**
 - > wer sich offensichtlich kein Nein leisten kann, wirkt unsouverän und wird fast immer ausgenutzt > **aktiv nach Alternativen suchen!**
- 2. Wahl: **Bedürftigkeit ‚tarnen‘**
 - > wer viel redet, redet sich schnell um Kopf und Kragen und die ‚Tarnung‘ fliegt auf > **so wenig wie möglich sagen!**
- 3. Wahl: **Bedürftigkeit offenlegen**
 - > wenn Bedürftigkeit offensichtlich ist und nicht getarnt werden kann, offen damit umgehen > **Manipulation ist schwieriger möglich!**

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln ... oder was gegen Bedürftigkeit tun?

Bedürftigkeit entsteht auch weil man ...

... gemocht werden will

... besonders klug, informiert oder wichtig erscheinen will

- ➔ **„Ich brauche diesen Abschluss nicht“**
- ➔ **eigene Emotionen kontrollieren**
- ➔ **aktiv zuhören**
- ➔ **Motive und Bedürftigkeiten des Gegenüber entdecken**

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln ... oder worauf sollte man ebenfalls am Telefon achten?

- **Körperhaltung aufrecht / Kinn senken**
 - > mehr Stimmvolumen / tieferer Klang der Stimme
- **Mimik einsetzen / bewusst lächeln**
 - > Stimme klingt freundlicher
- **Monologe vermeiden**
 - > maximal 3-4 Sätze am Stück / auf den Punkt kommen
- **Pausen machen / Pausen aushalten**
 - > Pausen betonen das Gesagte / bei Stille nicht nervös werden

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln ... oder wie mit abweisenden Gesprächspartnern umgehen?

- **Nutzen** des Gesprächspartners nennen (Motivation)
- Gesprächsführung durch **Fragen** (Aktivierung)
- **Erfahrungen** einbringen (Versicherung)
- **Liebungsargumente** des Gesprächspartners wiederholen (Verständnis)
- Differenzen **zugeben** (Glaubwürdigkeit)
- Verhandlungsgegenstand **eingrenzen** (Fokussierung)
- Lösungsvorschläge und **Alternativen** erfragen (Interesse)
- Pausen **aushalten**

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln

gängige Manipulationen

- Pokern z.B. Informationen nur gefiltert preisgeben
- Ködern z.B. durch eine Provokation Empörung hervorrufen, um die Reaktion zu beobachten
- Ablenkung z.B. auf ein Nebenthema umschwenken
- Provokation z.B. Gegenüber emotional aus dem Tritt bringen
- Latent Druck ausüben z.B. Hartnäckigkeit, Nachfassen, Zwischenergebnisse festhalten
- Massiv Druck ausüben z.B. in die Defensive drängen
- Macht ausspielen z.B. Marktposition einsetzen
- Drohen z.B. Ultimatum aussprechen (nur einmal drohen!)

- **Gesichtswahrung** z.B. Zugeständnisse machen
- **Reden lassen** z.B. Aktiv Zuhören
- **Schweigen** z.B. Gegenseite das erste Angebot machen lassen

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Präzisionstaktik

Ziel: Eigene Position durch scheinbar objektive Zahlen und Statistiken belegen

Autoritätstaktik

Ziel: Eigene Position durch Zitate und Verweise auf Experten und Autoritäten stärken

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Gegenmittel: Quellen und Zahlenmaterial kritisch hinterfragen
(Wie kommen Sie zu den Zahlen?)

Gegenmittel: Präzisieren / Relevanz begründen lassen
(Wie glaubwürdig ist die Studie? Um welche Veröffentlichungen geht es? Auf welchem Gebiet besitzt die Autorität Expertenstatus?)

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Garantietaktik

Ziel: Diskussion vermeiden
*(Ich kann Ihnen versichern ... Sie können mir glauben ...
Für mich gibt es nicht den geringsten Zweifel ...)*

Evidenztaktik

Ziel: Diskussion vermeiden, Argumente gar nicht erst zulassen
*(Jeder weiß doch ... Da sind wir uns doch einig ...
Wirklich jedes Kind weiß Niemand kann leugnen ...)*

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Gegenmittel: Begründung erfragen / Beweislast zuweisen
*(Sie sind so zuversichtlich – was macht Sie so sicher?
Es freut mich, dass Sie das so positiv sehen – was genau macht
Sie so zuversichtlich?)*

Gegenmittel: Kritische Fragen stellen / Eigene Zweifel äußern
Nach Gründen fragen
*(Warum glauben Sie das? Sie sagen das so sicher –
was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Gründe dafür?)*

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Brunnenvergiftungstaktik

Ziel: Gegenpartei verunsichern, Diskussion vermeiden
(Kein lösungsorientiert denkenden Mensch wird ernsthaft behaupten ... Wer ehrlich ist, muss zugeben ... Halbwegs vernünftige Menschen werden einsehen)

Angriffstaktik

Ziel: Persönliche Verunsicherung, Emotionen erzeugen, vom Sachthema ablenken
(Durch persönliche Angriffe den Charakter, die Kompetenz, die Motive oder die Vertrauenswürdigkeit des Gegenüber in Frage stellen)

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Gegenmittel: Brunnenvergiftung ignorieren
Behauptungen kritisch hinterfragen
Echte Gründe einfordern
Diskussion eröffnen

Gegenmittel: Angriff ignorieren
Sachlich bleiben / Keine Gründe liefern
Kritikpunkte als irrelevant benennen
Rückkehr zu Sachthemen

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Killerphrasentaktik

Ziel: Diskussion verhindern, Veränderungen abwehren
*(Das kann nicht funktionieren / Wir haben dafür keine Zeit /
Das wird überall so gemacht / Das können Sie nicht beurteilen /
Dafür fehlt Ihnen die Erfahrung / Das ist doch reine Theorie)*

Traditionstaktik

Ziel: Veränderungen abwehren, Aufrechterhaltung des
Status Quo
(Das haben wir schon immer so gemacht ...)

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Gegenmittel: Offene Fragen stellen
Gegenüber in die Verantwortung nehmen
(Woraus schließen Sie das? Wie meinen Sie das? Was genau meinen Sie damit? Von welchen Tatsachen können wir ausgehen?)

Gegenmittel: Kritisch hinterfragen
Bewährtes nicht bestreiten
Konstruktiv nach vorne fragen
(Welchen zusätzlichen Nutzen könnte die Veränderung bringen?)

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Appelltaktik

Ziel: Kritisches Denken außer Kraft setzen, Akzeptanz oder Ablehnung ohne echte Überzeugung erreichen
(Solidaritätsgefühl: Wir müssen zusammenhalten!
Mitleid: Das bricht ihm das Genick!
Furcht: Das wird uns alle den Auftrag kosten!
Populismus: Die da oben haben schuld!)

Schwarzfärbetaktik

Ziel: Negative Konsequenzen als zwangsläufige Folgen einer Haltung konstruieren
(Das bedeutet unser Ende ...)

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Gegenmittel: Appell erkennen
Gefühle ernst nehmen
Sachliche Gründe einfordern
Ignorieren

(Das kann einem wirklich leid tun – wir sollten eine Entscheidung jedoch nicht aus Mitleid treffen, sondern aus zwingenden Gründen)

Gegenmittel: Zwangsläufigkeit der negativen Folgen in Frage stellen
Positive Konsequenzen aufzeigen
(Ich sehe allerdings große Chancen im Bereich ...)

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Tabuisierungstaktik

Ziel: Einen bestimmten Standpunkt von vorneherein ausklammern
(Ich möchte gleich zu Anfang betonen, dass ... nicht zur Diskussion steht)

Taktische Manipulationstechniken

... oder wie erkennt man taktische Manipulationen?

Tabuisierungstaktik

Ziel: Einen bestimmten Standpunkt von vorneherein ausklammern

(Ich möchte gleich zu Anfang betonen, dass ... nicht zur Diskussion steht)

Gegenmittel: Bei Machtposition des Gegenüber kaum möglich.
Um das Thema doch anzusprechen benötigt man sehr gute Argumente und viel Fingerspitzengefühl.

Sachlich und souverän agieren

... oder wie Manipulationsversuche ins Leere laufen

Fragen und Präzisieren

Bei Ablenkungen, unklaren oder sich widersprechenden Aussagen Klarheit schaffen

Ziel: Wesentliches vom Unwesentlichen trennen
Prioritäten erkennen und vereinbaren

- *Was genau..?*
- *Was heißt....?*
- *Wie verhält es sich mit....?*
- *Womit sollten wir starten?*
- *Erscheint Ihnen im Moment x oder y dringender?*

Sachlich und souverän agieren

... oder wie Manipulationsversuche ins Leere laufen

Ignorieren und Weitermachen

Auf abfällige Äußerungen, zynische Bemerkungen, Überrumpeln oder unter Druck setzen nicht eingehen

Ziel: Der Gesprächspartner wird gewarnt aber verliert nicht sein Gesicht

- *Kurze Denkpause, dann sachlich fortfahren*
- *Fragen: Sind Sie einverstanden, dass wir weitermachen?*
- *Betont konstruktiven Vorschlag machen*

Sachlich und souverän agieren

... oder wie Manipulationsversuche ins Leere laufen

Dumm stellen

Den Manipulationsversuch als Missverständnis oder eigene Verwirrung hinstellen

Ziel: Der Gesprächspartner wird elegant gewarnt aber verliert nicht sein Gesicht

- *Ich bin jetzt etwas verwirrt, vorhin hatten wir uns doch darauf geeinigt zunächst x....?*

Sachlich und souverän agieren

... oder wie Manipulationsversuche ins Leere laufen

Endlosschleife

Beim Ablenken vom Thema, Eröffnen von Nebenschauplätzen oder bei Angriffen, Unterbrechungen und Überrumpelungen in die Endlosschleife gehen und eigene Kernpunkte kontinuierlich wiederholen Den Manipulationsversuch als Missverständnis oder eigene Verwirrung hinstellen

Ziel: Beim eigentlichen Verhandlungsthema bleiben, sich nicht ablenken lassen

- *Ich möchte ... / Mir kommt es darauf an ...*
- *Mir ist wichtig ... / Ich möchte wissen ...*
- *Das ist bestimmt auch ein interessantes Thema, aber im Moment würde ich gerne weiterhin mit Ihnen über... sprechen*

Sachlich und souverän agieren

... oder wie Manipulationsversuche ins Leere laufen

Perspektivwechsel

Den Gesprächspartner einladen, die Situation mit den Augen eines anderen zu sehen

Ziel: Verständnis für den eigenen Standpunkt schaffen

- *Diese Äußerung irritiert mich jetzt, was glauben Sie, wie das jetzt auf mich wirkt?*
- *Was denken Sie, löst diese Aussage jetzt bei mir aus?*

Sachlich und souverän agieren

... oder wie Manipulationsversuche ins Leere laufen

Situation verlassen

Das Gespräch entschlossen unterbrechen und den Manipulationsversuch offen ansprechen

Ziel: Dynamik brechen, Möglichkeit zum Neustart geben

Gespräch klar und deutlich unterbrechen

Unterbrechung kurz und klar begründen

- *z.B. Ich habe den Eindruck, hier geht nicht mehr um die eigentliche Sachfrage, sondern um eine Meinungsverschiedenheit, die mit dem Thema nichts zu tun hat.*

Wie geht es weiter? (Vorschlag machen)

Sachlich und souverän agieren

... oder wie Manipulationsversuche ins Leere laufen

Gespräch abbrechen

Wenn die Verhandlung total verfahren ist oder die Angriffe nicht mehr akzeptabel sind, Sollte man die Verhandlungen ggf. abbrechen

Ziel: Selbstschutz

- *Initiative behalten indem man selbst abbricht*
- *Abbruch klar begründen*

- *Eventuell: die Folgen klären*
- *Eventuell: einen Weg zur Wiederaufnahme des Gesprächs skizzieren*

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln

... worauf es in jedem Fall ankommt

- Verhandlungen gut **vorbereiten**
- Eigene **Ziele** schriftlich festhalten
- Mehrere **Einigungsvarianten** im Vorfeld erarbeiten
- Bandbreite an möglichen Lösungen **vorher entscheiden**

- **Sachlich** bleiben, eigene Emotionen kontrollieren
- Nach Möglichkeit **keine reinen Zugeständnisse** machen (keinesfalls als erster!)
- Für Zugeständnisse **Gegenleistungen** einfordern
- Statt Zugeständnissen lieber attraktive **Gegenvorschläge** machen
- **Das Wohl des Gegenüber im Blick behalten**

- **Kundennutzen** in den Mittelpunkt der Argumente stellen
- Nach Möglichkeit **Bedürftigkeit vermeiden**
- Aktiv **Zuhören**
- Wenig reden, lieber **Fragen stellen**
- Auf wenige, sehr **gute Argumente** konzentrieren
- Ergebnisse angemessen **dokumentieren**

Sachlich, souverän und erfolgreich verhandeln

... was auch noch interessant ist:

- In wichtigen Punkten sollte man nicht direkt mit der Konkurrenz vergleichbar sein
- Knappe Güter sind besonders beliebt. Man kann sein Angebot auch zeitlich limitieren: „Ich kann den Termin nur bis Montag um 12:00 Uhr freihalten“
- Bei einem völlig inakzeptablen Vorschlag, ebenfalls einem Abschreckungsvorschlag machen: „Den Preis kann ich Ihnen gerne ohne Nutzungsrechte anbieten“
- Sollte der Käufer immer mehr fordern, einen alternativen Vorschlag machen, der den Fokus der Verhandlung verändert: „Wenn Sie nur ein zeitlich begrenztes Nutzungsrecht benötigen und mit einer Korrekturschleife zufrieden sind, wäre der Preis eventuell auch möglich.“

Butter bei die Fische

Futter für selbständige Kreative

**souverän
verhandeln**

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Henning Prox
kontakt@prox-bt.de

Hamburg /05. Februar 2018