



## **Die 10+1 Gebote erfolgreichen Verhandelns**

Autor: Andreas Winheller  
Verhandlungsperformance Consulting  
Kaiserstrasse 35, 55116 Mainz  
Titelfoto: Tobias Golla, Berlin  
Satz: Ellen Struck, [www.ellenstruck.de](http://www.ellenstruck.de)  
© 2014 by Andreas Winheller (Verhandlungsperformance Consulting).  
All Rights reserved.

# Inhalt

Impressum.....	2
Inhaltsverzeichnis .....	3
Vorwort.....	4
Die 10+1 Gebote erfolgreichen Verhandeln.....	6
Verhandlungsperformance-Circle.....	28
Verhandlungsausbildung .....	30
Ihr Autor: Andreas Winheller.....	32
Verhandlungsscheckliste.....	34

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Verhandeln“ ist ein faszinierendes Geschäft. Wir alle verhandeln jeden Tag. Und für viele von uns sind Verhandlungen ein wichtiger Teil unseres Jobs. Und trotzdem sind nur wenigen die Techniken erfolgreichen Verhandeln bewusst. Die meisten Menschen verhandeln „aus dem Bauch heraus“ – mit mäßigem Erfolg.

2011 führte die Universität Hohenheim eine Studie zur Verhandlungsperformance durch. Zu verhandeln war eine typische Beschaffungsverhandlung, wie sie in der deutschen Wirtschaft täglich zu tausenden stattfindet. Teilnehmer waren Profis aus der deutschen Wirtschaft, die teilweise seit Jahrzehnten verhandeln.

Diese erfahrenen Praktiker erzielten dabei im Schnitt 7,7 Millionen Euro. Das Gesamtpotential lag jedoch bei über 12,8 Millionen Euro. Das bedeutet, dass Praktiker mit all ihrer Erfahrung im Schnitt 5 Millionen Euro durch schlechtes Verhandlungsverhalten auf dem Tisch liegen ließen.

Seit 2001 beschäftige ich mich mit meinem Team von Experten damit, die Verhandlungsperformance von Verhandlern aus Industrie, Verbänden und Politik zu verbessern. Denn **Verhandeln** ist eine komplexe Tätigkeit, die erlernt werden kann und trainiert werden muss. Es **ist eine Handwerkskunst – kein angeborenes Talent.**

In dieser Broschüre habe ich die Essenz unserer Arbeit zusammengetragen. Sie ersetzt keine Verhandlungsausbildung, aber sie zeigt die ersten und wichtigsten Schritte zu einer besseren Verhandlungsperformance auf. Das absolute Fundament, ohne das jede Verhandlungsstrategie „auf Sand gebaut“ ist.

Verhandlungserfolg ist planbar! Viel Erfolg.

A handwritten signature in blue ink that reads "Andreas Winkler". The signature is written in a cursive, flowing style.

# Du sollst den Anderen wertschätzen!

Eine gute Verhandlungsperformance erreichen Sie nur dann, wenn Sie Ihre Verhandlungspartner wertschätzend behandeln. Immer noch gibt es Verhandler, deren Taktik es ist, ihre „Gegner“ warten zu lassen und unhöflich zu behandeln. Solche **Respektlosigkeiten sind unprofessionell!** Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass so etwas zu schlechteren Ergebnissen führt.

Gerade für harte Verhandler ist Wertschätzung besonders wichtig. Je besser die menschliche Beziehung ist, desto härtere Forderungen können in der Sache gestellt werden, ohne das Scheitern der Verhandlung zu riskieren. **Fordern Sie den anderen lieber in der Sache als auf der menschlichen Ebene heraus.** Wem gegenüber machen Sie selbst eher Zugeständnisse – einem guten Freund oder einem unsympathischen Geschäftspartner? Sehen Sie den anderen nicht als „Gegner“, sondern als „Partner“, der Ihnen helfen kann, Ihre Interessen besser als auf jede andere Art zu befriedigen.

## In der Praxis

Achten Sie *während der gesamten Verhandlung* auf eine wertschätzende Behandlung. Das beginnt mit einer freundlichen Begrüßung und interessiertem Small-talk. Der erste Eindruck ist der wichtigste. Während der gesamten Verhandlung behandeln Sie Ihren Verhandlungspartner respektvoll. Wenn es in der Sache Verhärtungen gibt, sollten Sie besonders darauf achten, die Forderungen in der Sache von der Person zu trennen. Der Inhalt der Forderung ist das Problem, nicht der Überbringer der Forderung.

Die besten Verhandler sind gut darin, ihren Verhandlungspartnern aufrichtig Komplimente zu machen und damit Steine aus dem Weg zu räumen. Am Ende der Verhandlung bedanken Sie sich für die gute Zusammenarbeit und beglückwünschen ihn zu seinem Ergebnis. Achten Sie dabei auf Ihre genaue Wortwahl. Es geht um einen aufrichtigen, authentischen Dank, den Ihr Gegenüber auch (nur) als solchen wahrnehmen soll. Der letzte Eindruck ist die **Brücke zum nächsten Geschäft...**

# Du sollst Bedürfnisse befriedigen, nicht Forderungen bekämpfen!

Sie verhandeln, um Ihre Bedürfnisse zu befriedigen und Ihre Ziele bestmöglich zu erreichen. Und wenn **auch Ihr Verhandlungspartner ein gutes Ergebnis** erreicht: umso besser! Nur ein Ergebnis, mit dem alle Seiten leben können, ist langfristig stabil. Zu Verhandlungsbeginn sollte Ihr Hauptfokus daher darauf liegen, die Interessen Ihres Verhandlungspartners bestmöglich herauszufinden. Je mehr Verhandlungsoptionen Sie entwickeln, die wichtige Interessen Ihres Verhandlungspartners befriedigen, desto größer wird Ihr eigenes Ergebnispotential.

Intuitiv glauben viele Verhandler, sie müssten ihren Verhandlungspartner möglichst kleinhalten, weil alles was gut für ihn ist, schlecht für sie selbst wäre. Die Verhandlungswissenschaft nennt diesen Trugschluss „Mythos vom begrenzten Kuchen“. Verhandlungsprofis wissen: Je mehr Nutzen sie der Gegenseite bei Punkten gewähren, die sie weniger oder sogar gar nichts kosten, desto weniger Zugeständnisse müssen sie bei ihren Hauptzielen machen.



# In der Praxis

Wenn Ihr Verhandlungspartner eine Forderung stellt, dann sollten Sie diese nicht direkt ablehnen. Fragen Sie stattdessen: „**Warum ist Ihnen das so wichtig?**“, um zu verstehen, welche Interessen hinter dieser Forderung stehen. Überlegen Sie dann, ob Sie einen anderen – für Sie billigeren – Weg finden, um dieses Bedürfnis zu befriedigen.

*Beispiel:* Ein Mitarbeiter fordert eine hohe Gehaltserhöhung. Sie finden heraus, dass es ihm darum geht, dass seine Rolle als Hauptleistungsträger im Team anerkannt wird. Anstelle der Gehaltserhöhung könnten Sie ihm z.B. eine besondere Weiterbildung (als Belohnung für seine hervorragende Leistung) anbieten, die nur er erhält. So fallen für Sie nur einmalige Kosten statt dauerhafter Zusatzkosten an. Und vielleicht erledigt sich das Thema auch ganz, wenn Sie ihn im nächsten Jahr häufiger loben...

## Du sollst Deine Interessen kennen!

Es klingt wie eine Selbstverständlichkeit, aber in der Praxis wird es allzu oft missachtet: Wenn Sie erfolgreich verhandeln wollen, müssen Sie sich vorher **umfassend Gedanken über Ihre Ziele** machen. Und nicht nur über die symbolischen Fragen, auf denen sowieso die Hauptaufmerksamkeit liegt. Natürlich wollen Sie einen guten Preis. Aber was ist Ihnen noch wichtig? Qualität – welche benötigen Sie? Service? Liefersicherheit? Günstige Erweiterungsmöglichkeiten? Welche Bedürfnisse müssen befriedigt werden, damit Sie Ihre Ziele nachhaltig erreichen?

Und nicht nur die Sachziele sind wichtig, sondern auch eine strategische Analyse der Beziehung zu Ihrem Verhandlungspartner. Wie wichtig ist diese Beziehung für Sie? Kann er Ihnen in Zukunft nutzen oder schaden? Gibt es eine Präcedenzwirkung? Steht Ihre Reputation als Verhandler auf dem Spiel? Solche Fragen sind wichtig, denn Verhandlungsprofis entwickeln daraus passgenau ihre Verhandlungsstrategie – zwischen „Besiegen“ und „Kooperation“.

# In der Praxis

Verhandlungsvorbereitung ist schriftlich – oder es ist keine Vorbereitung! **Schreiben Sie alle Ihre Interessen vor der Verhandlung auf.** Hinterfragen Sie: „Wozu brauche ich das?“ und „Was ist noch wichtig?“, um sich einen umfassenden Überblick zu verschaffen. Indem Sie die Interessen aufschreiben, richten Sie Ihr Unterbewusstsein auf eine gute Verhandlungsperformance aus.

Setzen Sie anschließend Prioritäten, d.h. überlegen Sie, welche der Interessen besonders wichtig sind. Und kalkulieren Sie „**Preisschilder**“ für Ihre Interessen, z.B.: Wie viel kostet Sie eine Garantieverlängerung um 1 Jahr? So können Sie in der Verhandlung flexibel mit Ihren Interessen und den Bedürfnissen der Gegenseite umgehen...

# Du sollst Dir Gedanken über Deine Alternativen machen!

Für Verhandlungsprofis ist die **Analyse ihrer Alternativen** ein wichtiger Teil der Vorbereitung. Überlegen Sie sich, was Sie tun können, wenn die Verhandlung endgültig scheitern sollte, und wieviel diese Option für Sie wert ist. In der Verhandlungslehre nennen wir diese Beste Alternative „BATNA“. Je besser Ihre BATNA, desto größer ist Ihre Verhandlungsmacht. Es lohnt sich daher, bei wichtigen Verhandlungen etwas Aufwand zu betreiben, um sich eine gute Alternative zu schaffen.

Außerdem ist die BATNA ein objektives Kriterium für den Abschluss. Stimmen Sie einer Übereinkunft nur zu, wenn sie besser ist als Ihre BATNA. Ansonsten beenden Sie die Verhandlung und wählen die andere Option, um Ihre Ziele zu erreichen. Nicht jede Verhandlung muss mit einer Einigung enden. Wenn Sie eine bessere Alternative haben, dann lassen Sie die Verhandlung scheitern!

## In der Praxis

Sie haben in jeder Verhandlung eine Alternative – auch mit Monopolisten. „Alternativlos“ ist nicht einmal eine Verhandlung mit einem Geiselnnehmer. Gerade wenn Ihre Alternativen nicht so gut sind, ist es besonders wichtig, dass Sie sich überlegen, wie viel Sie ein Scheitern kosten würde bzw. wie schlecht diese Option letztlich genau wäre.

Die Erfahrung zeigt, dass man die **eigene Verhandlungsmacht oft unterschätzt**, wenn man eine Einigung dringend braucht. In solchen Fällen ist es besonders wichtig, die Kosten des „Scheiterns“ präzise zu kalkulieren. Denn wer das Gefühl hat, „mit dem Rücken an der Wand“ zu stehen und „um jeden Preis“ Ja-sagen zu müssen, erzielt oft Ergebnisse, die unnötig schlecht sind.

Fragen Sie sich außerdem, wie sehr Ihr Verhandlungspartner eine Einigung braucht. Wenn seine BATNA auch schlecht ist, dann ist Ihre schlechte BATNA gar nicht mehr so schlimm...

# Du sollst Deinen Stresslevel erfolgreich managen!

Das Stressniveau bestimmt Ihre mentale Leistungsfähigkeit. Sind Sie zu entspannt, fühlen Sie sich mental eher „im Liegestuhl am Strand“. Achten Sie daher darauf, dass Sie sich bereits vor Verhandlungsbeginn „in Betriebstemperatur“ bringen. Leichte Anspannung macht Sie hellwach und aufmerksam.

Gefährlich wird es, wenn Ihr Stresslevel in der Verhandlung zu hoch wird. Jeder hat seine ganz eigenen Stressauslöser. Unfaire Behandlung, persönliche Angriffe, Blockaden oder einfach unerwartete Schwierigkeiten lösen die Ausschüttung von Stresshormonen aus. Und wenn der Stress zu hoch wird, entstehen Denkblockaden. Statt kühler Analyse und reflektiertem Vorgehen geht der Körper dann in den „Kampf oder Flucht“-Modus. Und als **hormongesteuerter Reaktionsautomat** sagen Sie oft genau die Sätze, die Sie später bereuen.

## In der Praxis

Verhandlungsprofis wissen: **Achtsamkeit und Stressmanagement** sind die Grundvoraussetzung für Verhandlungsperformance. Kennen Sie Ihre Stressauslöser. Behalten Sie Ihr Stressniveau im Auge. Und wenn Sie merken, dass Sie „heißlaufen“, bitten Sie um eine kurze Pause und gehen Sie „auf die Tribüne“. Damit ist gemeint, dass Sie wenn möglich körperlich aus der Situation herausgehen, tief durchatmen und reflektieren.

Mit ein wenig Übung können Sie sogar lernen, ohne aufstehen zu müssen, auf die Verhandlung (und sich selbst) wie von einer Tribüne herabzuschauen. Nicht als Akteur, sondern als entspannter Beobachter („dissoziiert“). So merken Sie rechtzeitig, wenn die „Hormonfalle“ droht, und können in Ruhe gegensteuern.

# Du sollst kein Geld auf dem Tisch liegen lassen!

Fast immer geht es beim Verhandeln um Verteilung: Wer kriegt das größte Stück vom Kuchen? Aber: Die meisten Verhandlungen bieten auch die Chance, **durch geschickte Gestaltung** der Übereinkunft **Wertschöpfung zu betreiben**. D.h.: Sie können den Kuchen größer machen, bevor Sie ihn verteilen. Doch diese Wertschöpfungspotentiale sind vielen Verhandlern unbekannt. Vor lauter Verteilungskampf bleiben große Gewinnchancen ungenutzt. Volkswirtschaftlich summieren sich diese ungenutzten Potentiale auf mehrere Milliarden Euro pro Jahr.

Professionelles Verhandeln heißt **umfassende Nutzenoptimierung**. Gerade Unterschiede zwischen den Verhandlungspartnern bieten oft Chancen, für beide Seiten günstige Vereinbarungen zu treffen (Win-Win-Ergebnis). Aber solche Ergebnisse entstehen nicht von selbst. Dazu müssen kreative Optionen zum beiderseitigen Nutzen entwickelt und die Interessen und Prioritäten der Parteien herausgearbeitet werden. Studien zeigen: Anderenfalls schließen Verhandler schnell „Lose-Lose-Deals“ ab, also Vereinbarungen, die den Interessen beider Seiten widersprechen.



## In der Praxis

Verhandeln Sie so flexibel wie möglich: *Alles ist verhandelbar!* Auch Optionen, die für Sie ungünstig sind, wie etwa eine kürzere Produktions- oder längere Garantiezeit sollten Sie nicht kategorisch ausschließen, sondern mit einem „Preisschild“ versehen: 1 Jahr Garantieverlängerung ist OK, wenn Sie einen x % höheren Preis bezahlen. Sehr oft werden Sie erleben, dass Ihr Verhandlungspartner solche Angebote gerne annimmt. Sie sollten sie daher nicht durch unveränderbare „Standardbedingungen“ ausschließen, denn diese „Standards“ sind einer der größten Vernichter von Wertschöpfungspotentialen.

Wenn Sie z.B. ein gutes Qualitätsmanagement haben (das Sie ja kennen), dann wird Sie eine Garantieverlängerung betriebswirtschaftlich gerechnet immer weniger kosten, als sie für den Käufer wert ist (der Ihre Prozesse ja nicht kennt und mit einem mittleren Risiko rechnen muss).

# Du sollst jedes Wort auf die Goldwaage legen!

Verhandlungsprofis wissen: Beim professionellen Verhandeln kommt es auf jedes einzelne Wort an. Kleinigkeiten bei der Formulierung können eine große Wirkung haben. So signalisiert z.B. das Wort „eigentlich“, dass Sie etwas nicht möchten aber bei genügend Druck nachgeben werden („Eigentlich wollen wir frei Haus Lieferung“). Wollen Sie dieses Signal wirklich senden?

Ihr Verhandlungserfolg hängt auch von einer **geschickten Inszenierung** ab – und die beginnt bereits bei der Kontaktaufnahme und beim Small-talk. Je mehr Sie erkennen lassen, dass Sie etwas haben wollen, desto mehr müssen Sie normalerweise bezahlen. Eine verhandlungswirksame Formulierung kann Ihnen daher viel Geld sparen. Die Verhandlungswissenschaft hat unter dem Begriff „**Framing**“ eine Vielzahl von Formulierungen entwickelt, die psychologisch optimiert sind. Je nachdem *wie* Sie Ihren Vorschlag formulieren, stimmt der andere Ihnen mit 20% oder mit 80% Wahrscheinlichkeit zu. Sind die Unterschiede wirklich so groß durch ein bisschen „Verpackung“, mögen Sie fragen? Klare Antwort: Nachweislich ja!

## In der Praxis

Ein gutes Beispiel für einen sehr wirksamen „Frame“ ist der *„Ob-/Wie-Frame“*. Beim Ob-Frame steht bei der Formulierung die Frage im Mittelpunkt, „ob“ eine Einigung erzielt wird (z.B. „ob“ der Käufer kauft). Der Fokus liegt dabei für den Verkäufer auf dem möglichen Scheitern. So werden leichter Zugeständnisse erreicht, denn der Ob-Frame begünstigt den Käufer: „Heute geht es darum, *ob* Sie mir so attraktive Konditionen anbieten können, dass ich bei Ihnen kaufe“.

Beim *„Wie-Frame“* stehen die Konditionen im Fokus. Der Abschluss selbst wird stillschweigend vorausgesetzt (sog. *„Vorannahme“*). Dadurch verliert der Käufer ein wichtiges Druckmittel, der Wie-Frame begünstigt daher den Verkäufer: „Heute geht es darum, auf welche Konditionen für das Sofa, das Ihnen ja so gut gefällt, wir uns einigen können“.

Achten Sie darauf, in der Verhandlung einen **für Sie günstigen Frame** zu verwenden – es lohnt sich!

# Du sollst Dir hohe Ziele setzen!

Um eine gute Verhandlungsperformance zu erreichen, müssen Sie sich herausfordernde Ziele setzen.

„*Bescheidenheit ist eine Zier*“ sagt der Volksmund, doch beim Verhandeln ist das die völlig falsche Einstellung. Erstens weil Sie Ihr Potential nur dann ausschöpfen, wenn Sie sich herausfordernde Ziele setzen. Nur dann sind Sie motiviert genug, wirklich alles herauszuholen, was für Sie drin ist. Studien zeigen: Wer sich **hohe Ziele** setzt, erreicht **bessere Verhandlungsergebnisse**.

Aber es gibt noch einen weiteren Grund: Wenn Sie sich zu niedrige Ziele setzen, dann schöpfen Sie auch das Wertschöpfungspotential in der Verhandlung zu wenig aus. Nur dann, wenn beide Verhandlungspartner engagiert für Ihre eigenen Interessen eintreten und das Maximum herausholen wollen, werden ausreichend Optionen entwickelt. Je länger das Spiel von Angeboten und Gegenangeboten optimiert wird, desto größer wird am Ende meist der Verhandlungskuchen, den die Parteien verteilen können. Deshalb zeigen auch Studien, dass Sie mit guten Freunden und Verwandten keine guten Ergebnisse verhandeln können – weil Sie zu schnell zufrieden sind.

## In der Praxis

Kontrollieren Sie, inwiefern Sie Ihre Verhandlungsziele erreichen. Wenn Sie Ihre Ziele nur selten erreichen, sollten Sie darüber nachdenken, ob Sie sich überschätzen, und lieber realistischere Ziele setzen. Denn ständiger Misserfolg demotiviert. Aber auch wenn Sie Ihre Ziele immer erreichen, ist das nicht optimal.

Schon Herbert von Karajan wusste: *„Wer immer alle seine Ziele erreicht, hat sie vermutlich zu niedrig gesetzt.“* Beim Verhandeln besteht ein **Spannungsverhältnis zwischen Ergebnismaximierung** (also Ihrer Marge) **und dem Risiko**. Wenn Sie das Potential maximal ausschöpfen wollen, müssen Sie größere Risiken eingehen – und dann scheitert eben auch einmal eine Verhandlung. Wenn Sie immer erfolgreich sind, dann wissen Sie gar nicht, „wieviel Luft noch drin ist“. Von daher ist eine Abschlussquote bzw. Zielerreichung von 97% beim Verhandeln manchmal besser als 100%.

# Du sollst dem anderen gute Gründe nennen!

Fairnesskriterien haben eine große Wirkung auf Verhandlungen. Wer ein Angebot für unfair hält, wird es ablehnen – wenn er kann. Ansonsten wird er „ja“ sagen – und hinterher tricksen, um seine Verpflichtungen nicht wie vereinbart erfüllen zu müssen. Viele Verhandler suchen daher nach *dem* fairen Ergebnis. Dabei zerstreiten sie sich oft über ihre Vorstellungen, was im konkreten Fall das faire Ergebnis ist.

Professionelle Verhandler wissen: **Fairnessvorstellungen sind subjektiv!** In jeder Verhandlung gibt es mehrere objektive Kriterien (Marktpreise, Präzedenzfälle, Sonderfaktoren) und Standards für Fairness, die jeder für sich durchaus vernünftig sind – aber jeweils zu einem anderen Ergebnis führen. Suchen Sie daher nicht nach *dem* fairen Ergebnis – sondern nach *einem* fairen Ergebnis, das für alle Beteiligten akzeptabel ist. Dazu müssen Sie meist die jeweiligen Fairnessvorstellungen ansprechen und dem anderen gute Gründe für Ihr Angebot geben. Über Fairness kann und soll man verhandeln! Überzeugender ist man dabei, wenn man sein Angebot mit nachvollziehbaren Kriterien begründet.

## In der Praxis

*„Der Köder muss dem Fisch schmecken – nicht dem Angler.“*  
Ihr Verhandlungserfolg hängt nicht davon ab, ob Sie Ihr Angebot für fair halten. Auch nicht ob irgendwelche Autoritäten (Platon, Kant) oder eine Mehrheit der Bevölkerung Ihre Argumentation für überzeugend halten. Entscheidend ist alleine, ob Ihr Verhandlungspartner Ihre Gründe für überzeugend hält. Deshalb sollten Sie sich bei Ihrer Argumentation ausschließlich an seinen Überzeugungen orientieren.

Finden Sie heraus, was in seiner Vorstellung wichtige Kriterien sind. Richten Sie Ihre Argumentation zielgenau auf seine Bedürfnisse und seinen konkreten Nutzen aus. Verhandlungsprofis präsentieren ihre Vorschläge, indem sie ihrem Verhandlungspartner seine „Victory Speech“ liefern. Damit sorgen sie gleichzeitig dafür, dass der Verhandlungspartner das Ergebnis als „gutes und faires“ Ergebnis in seiner Organisation bzw. gegenüber seinem Chef verkaufen kann.

# Du sollst Fragen stellen und gut zuhören!

Studien zeigen: Erfolgreiche Verhandler haben einen ganz anderen Gesprächsstil als Verhandler ohne Verhandlungsausbildung. Mittelmäßige Verhandler konzentrieren sich vor allen Dingen darauf, die eigenen Forderungen durch eine starke Argumentation zu untermauern. Gleichzeitig versuchen sie, die Argumente der Gegenseite durch möglichst schlagkräftige Gegenargumente zu entkräften. Für solche Verhandler sind Verhandlungen ein Willenskampf, den die beste Argumentation gewinnt.

Verhandlungsprofis wissen, dass der Weg zum Verhandlungserfolg nicht über eigene Argumente sondern über **Verständnis** führt. Sie stellen insbesondere zu Beginn der Verhandlung viel mehr Fragen, hören aufmerksam zu und ermuntern ihren Verhandlungspartner, den größeren Redeanteil einzunehmen. So erreichen Sie, dass sich Ihr Verhandlungspartner verstanden fühlt und gewinnen strategisch wertvolle Informationen. Denn **Verhandeln ist ein strategisches Informationsspiel**: Derjenige gewinnt, der möglichst früh möglichst umfassend die Interessenlage der Gegenseite versteht und darauf seine Strategie flexibel ausrichten kann.



## In der Praxis

Die Allzweck-Wunderfrage lautet: „Inwiefern?“ Damit ermutigen Sie Ihren Verhandlungspartner weiterzureden und Ihnen etwas genauer zu erläutern – auch wenn Ihnen gerade keine geschickte Frageformulierung einfällt. Kommunikationsprofis ergänzen eine gute Fragetechnik mit einer professionellen Zuhörtechnik. Das Zuhören ist gerade bei Führungskräften jedoch häufig die am wenigsten gut trainierte Kommunikationstechnik. Nach einer Studie sind gerade einmal 16% der Mitarbeiter der Auffassung, dass ihre Führungskraft ein guter Zuhörer ist. Professionelles Zuhören ist mehr als nur Schweigen. Das „**Aktive Zuhören**“ bedeutet, dem anderen verbal und non-verbal zu signalisieren, dass man ihm gerne zuhört. Außerdem werden die wichtigsten Inhalte durch Paraphrasieren (zurückspiegeln) festgehalten, um Missverständnisse aufzudecken und Verbindlichkeit zu schaffen.

Durch die Auswahl der primären Bedeutungsebene (Sach-, Beziehungs-, Selbstkundgabe- und Appellebene) kann die Verhandlung durch **geschicktes Paraphrasieren** auch in die gewünschte Richtung gesteuert werden, ohne dominant zu wirken.

# Du sollst immer an die nächste Verhandlung denken!

„Man sieht sich immer zweimal im Leben“, so sagt ein Sprichwort. Tatsächlich? Bei manchen Verhandlungen zählt wirklich nur der aktuelle Deal - jetzt und hier. Wenn Sie z.B. im Urlaub eine Vase kaufen, dann zählt nur der Preis. Die **Präzedenzwirkung** für die Zukunft können Sie getrost vergessen.

Anders ist das bei den meisten geschäftlichen Verhandlungen. Wenn Sie mit einem strategischen Zulieferer so verhandeln, wie mit dem Vasenverkäufer, könnte das für Sie ein sehr teurer „billiger Einkauf“ werden...

Wenn Sie immer wieder mit demselben Verhandlungspartner zu tun haben, dann müssen Sie heute so verhandeln, dass Sie die Voraussetzung für zukünftige Verhandlungserfolge legen. Setzen Sie heute faire Standards durch. Argumentieren Sie nur mit Kriterien, die Sie morgen auch noch gelten lassen wollen. Akzeptieren Sie heute nur solche Konditionen, **die Sie nicht auf Dauer schädigen**. „Lockangebote“ werden schnell zu Dauerrabatten, wenn man nicht auf eindeutige Absprachen achtet.

## In der Praxis

Verhandlungsprofis wissen: Eine Präzedenzwirkung gibt es nicht nur für die Sachebene der Verhandlung. Daneben wird immer auch - implizit - über den „Social Contract“ verhandelt, also über die **geheimen Spielregeln** der Verhandlungsbeziehung. Wer darf was? Welche Verhaltenserwartungen bestehen? Welche typischen Verhaltensmuster und Verhandlungsdynamiken spielen sich ein? Diese Themen sind meist nicht sichtbar, liegen also unter der „Wasseroberfläche“. Aber sie haben große Auswirkungen auf zukünftige Verhandlungen.

Ein ganz wichtiger Aspekt dabei ist Ihre **Verhandler-reputation**. Wie sieht Sie Ihr Verhandlungspartner? Sind Sie jemand, der am Ende nachgibt, wenn genügend Druck gemacht wird? Sind Sie ein unkalkulierbarer cholerischer Schreihals? Sind Sie jemand, der kleinere egoistische Trickereien konsequent sanktioniert – oder „kann man es mit Ihnen machen“? Verhandlungsprofis überlassen solche Fragen nicht dem Zufall, sondern arbeiten mit einem „Strategischen Beziehungsmanagement“ ganz bewusst am Aufbau wirksamer Verhandlungsbeziehungen.

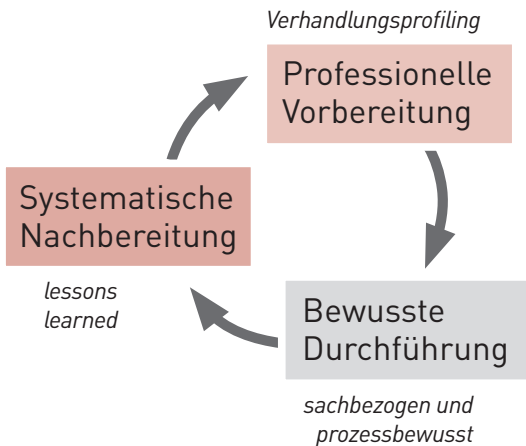
# Jeden Tag besser verhandeln: Der **Verhandlungsperformance Circle!**

Wenn Sie besser verhandeln wollen, dann nutzen Sie den Verhandlungsperformance-Circle: Bereiten Sie sich zukünftig immer auf Ihre Verhandlungen vor. Eine gründliche **Vorbereitung ist Erfolgsfaktor Nr. 1** für gute Verhandlungsergebnisse. Je wichtiger die Verhandlung ist, desto mehr Aufwand sollten Sie in die Planung investieren – wie im Projektmanagement. Dieser Aufwand zahlt sich in jedem Fall aus.

Versuchen Sie zukünftig, soweit wie möglich Ihr **Verhandlungsverhalten bewusst zu steuern**. Das bedeutet, systematisch die Techniken effektiven Verhandeln anzuwenden (Verhandeln als „mentales Schachspiel“), also Ihre Verhandlungsziele stets im Auge zu behalten und Ihr gesamtes Kommunikationsverhalten strategisch an diesen Zielen auszurichten. Außerdem sollten Sie fortwährend den Verhandlungsprozess reflektieren – wie mit einer Deckenkamera, die Sie, Ihre Verhandlungspartner und das Geschehen am Tisch überblickt. Die Vorbereitung dient dazu, Ihre Verhandlungsperformance in einer bestimmten Verhandlung zu steigern. **Die Nachbereitung ist dafür da, Ihre Verhandlungskompetenz zu**

**stärken**, indem Sie die Lerngelegenheiten nutzen, die Ihnen Ihre Verhandlungen in der Praxis bieten (lessons learned).

Es ist ganz einfach: Je häufiger Sie diesen Verhandlungs-performance-Circle durchlaufen, desto erfolgreicher werden Sie verhandeln.



# Unsere **Ausbildung**: Schritt für Schritt **zum Verhandlungsprofi.**

Die meisten Menschen glauben: Mit der Erfahrung kommt die Verhandlungskompetenz. Doch das ist nachweislich falsch. Neuere deutsche Studien zeigen, dass nur die ersten 2-3 Jahre Berufserfahrung automatisch zu einer besseren Verhandlungsperformance führen. Eine weitere Verbesserung findet dann nur noch statt, wenn die Verhandler gelernt haben, **wie** sie aus ihrer Erfahrung lernen können. Und das ist das Hauptziel eines guten Verhandlungstrainings. Professionelles Verhandeln ist „counterintuitive“, d.h. die nachweisbaren Wirkprinzipien widersprechen oft den Überzeugungen intuitiver Verhandler.

Auf Grundlage der Verhandlungsmethodik der weltweit führenden Verhandlungsinstitute haben wir einen modularen Ausbildungsgang entwickelt, der Sie in drei Modulen umfassend für die professionelle Verhandlungsführung qualifiziert und mit dem **Certificate of Excellence in Business Negotiations (CEBN)**® abschließt. Diese Ausbildung bieten wir firmenintern speziell auf Ihren Bedarf zugeschnitten an. Ab 2015 können Sie die drei Module auch als offene Seminare in unserer *Verhandlungsperformance Academy* besuchen.

## 1. Intensivtraining Verhandeln

- Verhandlungsvorbereitung
- Grundlagen professionellen Verhandeln

- Deal-Design und Wertschöpfung
- Umgang mit Widerständen

Follow-up-Tag und Kollegiale Fallarbeit



## 2. Intensivtraining - Aufbauseminar

- Verhandeln im Team und mit Teams
- Taktiken für harte Preisverhandlungen

- Mehrparteienv Verhandlungen
- Verhandlungsstrukturanalyse & Strategie

Follow-up-Tag und Kollegiale Fallarbeit



## 3. „In jeder Situation überzeugend...“

- Schlüsselfaktoren der Überzeugungskraft
- Strategische Gesprächsführung

- Professionelle Fragetechnik
- Argumentationstechnik

Follow-up-Tag und Kollegiale Fallarbeit



Certificate of Excellence in  
Business Negotiations (CEBN)<sup>®</sup>

**CERTIFICATE**

• OF EXCELLENCE •

IN BUSINESS  
NEGOTIATIONS  
(CEBN)<sup>®</sup>



# Ihr Autor: Andreas Winheller

Nach seinem Jurastudium absolvierte Andreas Winheller Masterstudien in Mediation (FU Hagen) und Personalentwicklung (TU Kaiserslautern) sowie eine Managementausbildung an der Kellogg School of Management, Evanston, USA.

Er ließ sich bei den weltweit führenden Experten am Program on Negotiation (PON) der Harvard Law School sowie an der Kellogg School of Management zum Verhandlungstrainer ausbilden. Als bislang einziger deutscher Verhandlungsexperte unterhält er Lizenzverträge mit diesen beiden weltweit führenden Verhandlungsinstituten, mit denen er deren ausgefeilte Trainingsmethodik ins Deutsche übersetzen und in den deutschen Trainingsmarkt einführen konnte.

Mit Verhandlungsperformance Consulting gründete er ein Team von Verhandlungsexperten, um Verhandlungstraining-, -coaching, -consulting sowie Wirtschaftsmediation auf internationalem Top-Niveau in Deutschland anbieten zu können.

Für seine Arbeit kann er auf vielfältige Qualifikationen zurückgreifen, u.a. in angewandter Typologie (Master Trainer für das TMS und den MBTI), in NLP (NLP-Trainer,



DVNLP), in systemischem Coaching (Master Coach, ICI), in Dialektik (bei Prof. Dr. Rupert Lay, SJ), in Körpersprache (bei Prof. Samy Molcho) und in Gruppendynamik, Transaktionsanalyse sowie TZI.

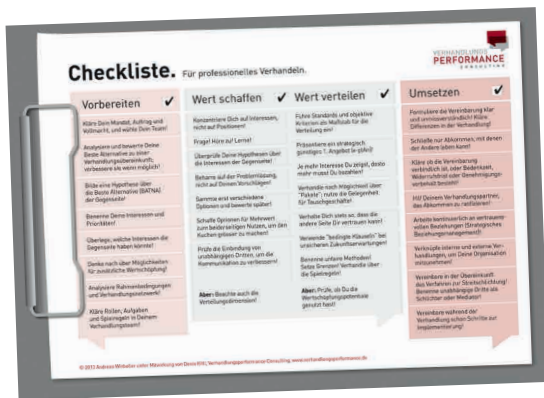
Er ist Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Fachbeiträge.

Kontakt:  
[a.winheller@verhandlungsperformance.de](mailto:a.winheller@verhandlungsperformance.de)



# Checkliste: Wie Profis verhandeln.

Die wichtigsten Prinzipien unseres Verhandlungskonzeptes haben wir in unserer „Checkliste für professionelles Verhandeln“ zusammengefasst. Damit haben Sie eine gute Hilfe zur Strukturierung der Vorbereitung, Durchführung und Nachkontrolle Ihrer wichtigen Verhandlungen.



Auf der Rückseite dieser Broschüre finden Sie eine schwarz-weiße Grafik, einen „QR-Code“. Scannen Sie diesen Code mit einem geeigneten QR-Scanner (gibt es als kostenlose App für jedes Smartphone) und Sie kommen auf unsere Homepage, von der Sie die Checkliste als PDF-Datei herunterladen können. Setzen Sie ein Lesezeichen in Ihrem Handy und Sie haben die Checkliste immer griffbereit, wenn Sie sie brauchen.

*„Von selbst erwirbt man nicht nur keine Verhandlungsfertigkeiten. Vielmehr erwirbt man auf intuitiver Basis [...] Fähigkeiten, welche das Verhandeln erschweren, wenn nicht gar unmöglich machen.*

Prof. Dr. iur. Fritjof Haft  
Pionier der dt. Verhandlungslehre

Jeder muss verhandeln. Täglich. Beruflich und privat. Doch viele Studien zeigen, dass die meisten Verhandler – auch solche mit viel Berufserfahrung – nur mittelmäßige Ergebnisse erzielen. Verhandlungsperformance ist erlernbar, wenn man ein paar Grundregeln beachtet. Beschrieben von einem der führenden deutschen Verhandlungsexperten, der bereits Verhandlungen im Wert von Milliarden Euro optimiert hat. Theorie für Praktiker – funktioniert im Kleinen wie im Großen.



VERHANDLUNGS  
**PERFORMANCE**  
CONSULTING

Training · Coaching · Consulting · Mediation