

managerSeminare

SONDERDRUCK



Speakers Corner: „Win-win-Verhandeln wird missverstanden“

► Andreas Winheller über Verhandlungsperformance

Speakers Corner: „Win-win-Verhandeln wird missverstanden“

Andreas Winheller über Verhandlungsperformance

■ Nie waren Businessverhandlungen wichtiger als heute. Aufgrund der Strukturveränderungen der vergangenen Jahrzehnte (z.B. strategische Allianzen, Globalisierung) ist Verhandeln heute der zentrale Koordinationsprozess, von dem Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens abhängen. Damit rückt die Verhandlungsperformance in den Mittelpunkt des Interesses, also das Erreichen der eigenen Verhandlungsziele mit möglichst günstigen Transaktionskosten.

2010 hatte ich die Chance, an einer Verhandlungsstudie der Universität Hohenheim mit Verhandlungsprofis aus dem deutschsprachigen Raum teilnehmen zu können. Die Aufgabe bestand in einer typischen Beschaffungsverhandlung aus dem B2B-Bereich. Das Wertschöpfungspotenzial lag bei dieser Verhandlung bei 12,8 Millionen Euro. Im Schnitt verteilten die Verhandlungsgruppen aber nur 7,7 Millionen Euro. Das heißt: Durchschnittlich wurden fünf Millionen Euro durch ungünstige Vertragsgestaltung und schlechtes Verhandeln verbrannt. Auch andere Studien belegen die schwache Verhandlungsperformance vieler Praktiker: Diese schöpfen die Potenziale nicht aus. Sie scheitern daran, die Bedürfnisse und Prioritäten ihres Verhandlungspartners zu verstehen. Und manchmal vereinbaren sie sogar Ergebnisse, die beide Seiten nicht wollen – „Lose-lose-Ergebnisse“.

Was ist los in unserer Volkswirtschaft, wenn ein zentraler Wertschöpfungsprozess oft in solch schlechter Qualität ausgeführt wird? Die entscheidende Ursache ist eine für die deutsche Wirtschaft ansonsten sehr untypische Missachtung von gutem Handwerk. Professionelles Verhandeln wird oft als Charaktereigenschaft von Führungskräften hingestellt („Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verhandlungsverstand“). Dabei ist es eine Fertigkeit, die erlernt werden kann und erlernt werden muss. Neuere Studien zeigen, dass Verhandlungskompetenz eben nicht einfach so aus Erfahrung entsteht, und dass intuitives (Ver-)Handeln zu schlechten Ergebnissen führt.

Es ist allerdings gar nicht so leicht, in Deutschland eine gute Verhandlungsausbildung zu erhalten – anders als in den angelsächsischen Ländern. Denn seit zwei Jahrzehnten wird bei uns die Verhandlungslehre immer noch vom Streit über das „Win-win-Verhandeln“ gelähmt. Ist Win-win-Verhandeln ein „teurer Fehler“, mit dem „Sozialromantiker“ raffiniert ausgebeutet werden? Oder sind die Win-win-Skeptiker unbelehrbare Kämpfertypen, die die Zeichen der Zeit in einer vernetzten Wirtschaft nicht erkannt haben, unnötige Konflikte schüren und Wertschöpfungspotenziale vernichten? Um diese Fragen tobt ein Glaubenskrieg, in dem

„Gurus“ beider Seiten ihre Anhänger missionieren – oft nur auf Grundlage ihrer persönlichen Autorität. Ich finde, wir sollten stattdessen das Wissen in den Mittelpunkt stellen. Nach drei Jahrzehnten internationaler Verhandlungswissenschaft mit intensiver empirischer Forschung sind viele Streitfragen inzwischen geklärt, ist Schwarz-Weiß-Denken nicht mehr nötig.

Die moderne Verhandlungslehre vertritt auf Grundlage der Forschungsergebnisse längst eine *situativ* angepasste Verhandlungsweise. Ihren Vertretern ist bewusst, dass nicht alle Verhandlungen relevante Wertschöpfungspotenziale bieten und dass die Akzeptanz des Ergebnisses nicht immer strategisch bedeutsam ist. Daher wird eine optimale Verhandlungsstrategie stets auf der Grundlage einer gründlichen Analyse der Ausgangslage maßgeschneidert (Verhandlungsprofiling). Wenn jemand im Urlaub eine Vase im Basar kauft, zählt tatsächlich nur der Preis. Ob sich Verkäufer und Käufer hinterher für fair halten, ist strategisch nicht wichtig. Wenn ein Unternehmer allerdings ein Importgeschäft für Vasen aus der Türkei betreibt, dann ist seine Reputation bei den Lieferanten durchaus ein wichtiger geschäftlicher Erfolgsfaktor. Hier also ist eine Win-win-Technik angebracht.



Kontakt: a.winheller@verhandlungsperformance.de

Andreas Winheller ist Diplomb-Jurist, studierter Mediator, Verhandlungskoach und -trainer. In Mainz leitet Winheller das Unternehmen Verhandlungsperformance Consulting. 2012 veröffentlichte er gemeinsam mit Siegfried Rosner das Buch „Mediation und Verhandlungsführung“, das u.a. wissenschaftliche Belege für den Zusammenhang zwischen Win-win-Strategie und Verhandlungsperformance aufführt.

Oft wird behauptet, Win-win-Ergebnisse seien nur möglich, wenn beide Partner ein ähnliches Zielsystem hätten. Das Gegenteil ist der Fall. Schon 1986 haben David A. Lax und James K. Sebenius in ihrem Werk „The Manager as Negotiator“ nachgewiesen, dass – anders als intuitiv gefühlt – tatsächlich Unterschiede und nicht Gemeinsamkeiten die Grundlage für wertschöpfendes Verhandeln darstellen: *Je unterschiedlicher* die Verhandlungsparteien, *desto mehr* Wertschöpfungspotenzial gibt es.

Ein weiteres Vorurteil gegenüber dem Win-win-Verhandeln besteht darin, dass mit solch einem „kuscheligen Beziehungsmanagement“ im „Verhandlungsboxkampf“ nichts zu gewinnen wäre. Stattdessen müsse eine „Besiegen-Orientierung“ entwickelt werden. Daran ist eines richtig: Eine Win-win-Strategie, die sich gegen unlaunere Taktiken eines Verhandlungsboxkämpfers nicht wehrt, führt tatsächlich zu schlechten

Ergebnissen. Deshalb gehören zur modernen Win-win-Strategie stets auch eine strategische Analyse der Ausbeutungsgefahren, eine konsequente Sanktionierung unkooperativer Taktiken und ein optimiertes Informationsmanagement.

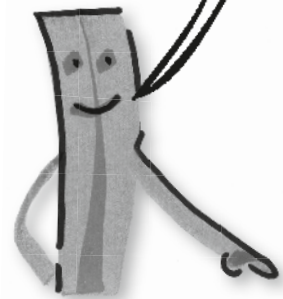
So umgesetzt, sind Win-win-Strategien in den meisten komplexen Businessverhandlungen „Besiegen“-Taktiken nachweisbar überlegen, weil sie Hartnäckigkeit in der Sache mit Flexibilität im Vorgehen sowie psychologisch optimierter Beziehungsgestaltung verbinden. Das eigene Verhandlungsziel heißt „Sieg“. Doch die Annahme, dass man den anderen dazu „besiegen“ müsste, ist empirisch nachweisbar Irrglaube. Ein Boxkampf ist immer ein Boxkampf. Wer diese Wahrheit missachtet, kriegt tüchtig auf die Nase. Aber bei Verhandlungen hat man die *Wahl*, ob man boxen oder die Transaktion ökonomisch optimieren will. Was ist einem wichtiger? Ein „Sieg“ (also eine hohe Verhandlungsperformance) oder ein „Besiegen“ (also das Unterwerfen des Verhandlungspartners)? Gutes Handwerk und moderne Win-win-Strategie zahlen sich jedenfalls aus: In der Studie der Universität Hohenheim erreichte ich mit meinem Verhandlungspartner eine Wertschöpfung von 12,8 Millionen Euro.

Andreas Winheller ■

Mein Trainingaktuell



Jetzt Ticket sichern:
Petersberger Trainertage
mit Training aktuell
50 Euro günstiger.



Jetzt Trainingaktuell bestellen:

www.trainingaktuell.de/abo

☎ 0228/9 77 91-23

@ abo@trainingaktuell.de



* Für Jahresabonnenten
von Training aktuell
(12 Ausgaben nur 99,60 EUR).



Weiterbildung im Abo

Zusätzliche Services

Ihre Vorteile als Abonnent

- 26 Prozent Preisersparnis
- ePaper-Ausgabe inklusive
- Prämie gratis
- Lieferung bequem frei Haus

- ✓ **Online-Archiv managerSeminare inklusive**
Vollständiger Zugriff auf über 2.600 Beiträge von managerSeminare
- ✓ **Dossiers inklusive**
Vollständiger Zugriff auf alle Themendossiers von managerSeminare
- ✓ **Sonderpreise auf CD-Trainingskonzepte**
Jedes Konzept 50 Euro günstiger
- ✓ **Petersberger Trainertage günstiger**
Teilnahme für Abonnenten um 50 Euro ermäßigt
- ✓ **Messefreikarten**
Kostenfrei auf wichtige Fachmessen
z.B. Freikarten für die „Zukunft Personal“ Köln



managerSeminare

www.managerSeminare.de/Abo

Telefon: 0228/97791-23