

1. Wie Sie lernen, erfolgreicher zu verhandeln

Worum geht es beim Verhandeln grundsätzlich?

Wann haben Sie das letzte Mal verhandelt? Heute früh mit Ihrem Lebenspartner bei der Planung eines gemeinsamen Kurzurlaubes? Mit Ihren Kindern, die der Meinung sind, sie bräuchten mehr Taschengeld? Mit Ihren Kollegen, welche zur gleichen Zeit Urlaub nehmen möchten wie Sie? Mit Ihrem Vorgesetzten über eine Gehaltserhöhung, welche Sie Ihrer Meinung nach schon längst verdient haben? Mit einem schwierigen Kunden, welcher anspruchsvoll ist und dessen Forderungen nach günstigeren Konditionen immer ausufernder werden?

Jeder Deutsche, vom Schulkind bis zum Pensionär, führt statistisch gesehen pro Tag im Durchschnitt 3-5 Verhandlungen außerhalb der Familie. Verhandeln ist unser tägliches Geschäft. Sie tun es tagein, tagaus. Verhandeln ist so selbstverständlich für uns, dass wir es als Teil unserer Kommunikation betrachten müssen und zwar als eine besondere Form der Kommunikation. Das wirklich Bemerkenswerte daran ist: Oft sind wir uns dessen gar nicht bewusst, dass wir eigentlich verhandeln. Wenn Sie besser verhandeln wollen, besteht der erste Schritt in der Erkenntnis, dass Sie im täglichen Leben ständig verhandeln.

Verhandelt wird grundsätzlich in drei Bereichen:

- *Konflikte*: bereinigen von Streitigkeiten, Lösen von Problemen und Meinungsverschiedenheiten
- *Beziehung*: herstellen, verstärken und absichern von Beziehungen
- *Transaktionen*: abwickeln von Geschäften und Projekten, Verkauf und jede andere Form von Transaktionen

In diesem Zusammenhang sind zunächst ein paar grundlegende Begriffe zu klären: Wann sprechen wir überhaupt von einer Verhandlung? Ist jedes Gespräch, jede Diskussion, jede Besprechung automatisch und immer gleich eine Verhandlung? Wie lässt sich der Erfolg einer Verhandlung messen, was sind die schlimmsten Fehler, die beim Verhandeln auftauchen können und welche Verhandlungsstile können unterschieden werden?

Wir sprechen im klassischen Sinne von „Verhandeln“, wenn Personen bzw. Parteien unterschiedliche Interessen verfolgen und miteinander kommunizieren, um zu einer Einigung zu gelangen.

Dazu müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein:

- beteiligt sind mindestens zwei Parteien bzw. Personen, manchmal mehr
- eine gewisse gegenseitige Abhängigkeit
- ein etwa ausgewogenes Machtverhältnis
- Interessenkonflikt
- wechselseitige Bereitschaft für Zugeständnisse
- eine Übereinkunft wird als Ziel der Verhandlung gesehen

Das Ziel muss es sein, eine gemeinsame Vereinbarung zu erreichen. Wenn eine Partei die anderen nicht braucht, um ihre Ziele zu erreichen, wird es keine Verhandlungen geben.

Wie kann man den Erfolg einer Verhandlung messen?

Jede Verhandlungsweise sollte am besten anhand von drei Kriterien bewertet werden:

- *Effektivität = Qualität des Resultats*: Die Verhandlung soll eine vernünftige Übereinkunft zu Stande bringen. Dabei werden die legitimen Interessen jeder Seite in höchstmöglichem Maße erfüllt.
- *Effizienz = Zeit- und Nutzenökonomie*: Die Verhandlung sollte effizient sein, d. h. der Aufwand steht in einem adäquaten Verhältnis zum Nutzen.
- *Verhandlungsklima = Qualität der Beziehung*: Schließlich sollte die Verhandlung das Verhältnis zwischen den Parteien verbessern oder zumindest nicht zerstören.

Dabei ist ein gutes Verhandlungsergebnis eindeutig in der Auslegung, realisierbar, fair, nützlich für die beteiligten Parteien und nachhaltig. Laut *Jörg Wienke*, Vice President Downstream Operational Excellence beim Mineralölkonzern Shell International Petroleum Company Limited, sind die Hauptmerkmale einer erfolgreichen Verhandlung das Verhandlungsergebnis und dessen Nachhaltigkeit. Dazu ist es erforderlich, dass *beide* Verhandlungspartner mit dem Ergebnis leben können, betont der Top-Manager.

Die Voraussetzung für einen erfolgreichen Verhandlungsabschluss bildet die sogenannte *Verhandlungszone*.

Die *Zone der Übereinkunft* wird in der Verhandlungsführung als *ZOPA* bezeichnet (*Zone of possible Agreement*). Sie definiert die Bandbreite einer möglichen, beidseitigen Übereinstimmung zwischen zwei Parteien in einer Verhandlung.

Innerhalb dieser Zone ist ein positiver Verhandlungsabschluss möglich, außerhalb dieser Zone wird keine noch so ausgefeilte Verhandlungstaktik zu einem positiven Ergebnis führen. Die Verhandlungszone schafft damit die Grundlage für die weitere Verhandlung.

Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie haben bei einem Preisausschreiben ein Cabriolet gewonnen. Da Sie aber bereits über ein schönes Auto verfügen und dieses aus Kostengründen weiterfahren möchten, planen Sie den Verkauf des Cabriolets. Der durchschnittliche Preis für ein Auto dieser Klasse liegt bei 80.000 €. Die Eckpfeiler für Ihre Verhandlungsrunde werden durch folgende Überlegungen festgelegt:

- Sie werden das Auto für 75.000 € auf jeden Fall sofort an einen Interessenten verkaufen können.
- Wenn Sie mehr als 85.000 € verlangen, werden potenzielle Käufer attraktivere Angebote auf dem Markt finden.
- Ihre Verhandlungszone liegt demnach zwischen 75.000 € und 85.000 €.

Die Festlegung der Eckpfeiler einer Verhandlungszone im Sinne eines Limits schützt viele Verhandelnnde. Wenn Sie Ihre Verhandlungszone kennen, werden Sie dem Druck und der Versuchung eher widerstehen, eine Entscheidung zu treffen, welche Sie später bereuen würden.

Wenn Sie im Team verhandeln, verhindert die Verhandlungszone außerdem, dass ein einzelnes Teammitglied Vereinbarungen trifft, welche mit den anderen nicht abgesprochen sind. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass, wenn Sie die Verhandlungsführung delegieren, beispielsweise an einen Agenten, dessen Verfügungsmacht dadurch eingeschränkt wird.

Je kleiner die Verhandlungszone ist, umso schwieriger wird es für die Beteiligten, diese zu finden. Wenn Sie Probleme haben, die Verhandlungszone zu identifizieren, versuchen Sie, mit Fragen die Eckpunkte der Zone Ihres Ver-

handlungspartners herauszufinden. Mögliche Fragestellungen im Rahmen einer Verhandlung wären zum Beispiel:

- Was wäre für Sie absolut nicht akzeptabel?
- Was wäre nötig, um in Richtung einer Einigung zu kommen?
- Wie können wir vermeiden, dass eine Übereinkunft scheitert?

Allerdings bringt der Selbstschutz mithilfe eines Verhandlungslimits auch einen gravierenden Nachteil mit sich: Es schränkt nämlich Ihre Flexibilität ein. Zwar kann die Festsetzung eines Limits Sie vor dem Abschluss eines schlechten Übereinkommens bewahren, es kann Sie gleichzeitig aber auch von der Entwicklung und Annahme eines Abkommens abhalten, welches Sie vielleicht besser hätten annehmen sollen. Eine willkürlich festgelegte Verhandlungszone ist kein Maßstab für das, was Sie akzeptieren können oder sollten.

Haben Sie bei Verhandlungen eine Alternative? Viele Menschen gehen in Verhandlungen, ohne genau zu wissen, was sie tun werden, wenn sie ihr Verhandlungsziel nicht erreichen weil entweder die Konditionen nicht stimmen, die Forderungen zu hoch sind oder der Preis so niedrig ist, dass sie auf das Geschäft nicht eingehen können.

Vor diesem Hintergrund sollten Sie sich bei jeder Verhandlung stets darüber im Klaren sein, dass es immer auch jenseits der Verhandlungen eine alternative Lösung gibt. Wenn Sie beispielsweise über den Verkaufspreis für Ihre Immobilie entscheiden, wäre die richtige Frage nicht, was Sie bekommen müssen, sondern was Sie tun, wenn Sie das Objekt nicht innerhalb einer bestimmten Zeit verkauft haben. Wie lange wollen Sie das Objekt weiter anbieten? Haben Sie die Option, es andernfalls sofort zu vermieten, abzureißen und anderweitig zu verwerten, oder sonstige Wahlmöglichkeiten? Sie müssen sich dabei immer fragen, welche dieser Wahlmöglichkeiten unter Berücksichtigung aller Faktoren die beste ist.

Der Grund dafür, dass sie über etwas verhandeln, liegt prinzipiell darin, dass für sie etwas Besseres dabei herauskommen soll, als wenn sie nicht verhandelt hätten. Welche Ergebnisse sind das denn? Und welches sind die entsprechenden Alternativen? Daher sollten Sie sich stets fragen, was die für Sie „Beste Alternative zur Verhandlungsübereinkunft“ ist. Dies ist das Kriterium, an dem Sie jede vorgeschlagene Übereinkunft messen sollten. Ein Verhandlungsergebnis ist dann für den Verhandelnden ein Erfolg, wenn es besser als diese vorhandene Alternative ist. Diese wird von *Roger Fisher* und *William Ury* in ihrem Buch „Das Harvard-Konzept“ als *BATNA* bezeichnet (*BATNA* = *Best Alternative to Negotiated Agreement*) und stellt die beste Alternative im Vergleich mit dem zu erreichenden Verhandlungsergebnis dar. Wenn eine solche

Alternative vorhanden ist, wird das Gefühl der Abhängigkeit vom Verhandlungspartner reduziert. Grundsätzlich ist immer die Partei im Nachteil, welche keine oder eine schlechte Alternative hat. Damit geht automatisch eine schwächere Verhandlungsposition einher.

Für die Beurteilung des Erfolgs einer Verhandlung ist es notwendig, die eigene beste realistische Alternative (BATNA) zu kennen und natürlich auch über die der anderen Partei Bescheid zu wissen.

Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf einem Flohmarkt und wollen einen alten Kassettenrecorder verkaufen. Ihr Wunschpreis beträgt 50 €. Nach einer Weile kommt ein Interessent und bietet Ihnen 30 € mit dem Hinweis, an einem anderen Stand hätte er ein ähnliches Gerät für 40 € gesehen. Wahrscheinlich werden sie sich auf einen Preis zwischen 35 € und 45 € einigen. Als Verhandlungsprofi haben Sie sich jedoch im Vorfeld überlegt, was Sie tun werden, sollte niemand an dem Kassettenrecorder interessiert sein. Sie wollen ihn dann Ihrer Mutter zum Geburtstag schenken, da sie früher einen ähnlichen hatte und sich bei Ihnen sehr für das Gerät interessiert hat. Die 40 € für Theaterkarten, welche Sie ihr sonst geschenkt hätten, können Sie sich dann sparen. Da Sie Ihre beste Alternative kennen, werden Sie auf keinen Fall unter 40 € gehen.

Manchmal sind Alternativen nur schwer mit einem bestimmten Wert zu beziffern, doch wenn sie eine gangbare Alternative zu einem Verhandlungsergebnis darstellen, können Sie diese als Ihre BATNA oder auch „Plan B“ bezeichnen. Und genau damit setzen Sie auch den Wert einer möglichen Übereinkunft fest bzw. jenen Punkt, an dem Sie diese gerade noch akzeptieren würden. Wenn Sie zum Zeitpunkt der Verhandlungen eine BATNA bzw. „Plan B“ haben, fällt es Ihnen wesentlich leichter zu verhandeln.

Ihre BATNA ist die beste Alternative zu Ihrem erzielbaren Verhandlungsergebnis oder zum Abbruch. Akzeptieren Sie niemals ein schlechteres Ergebnis als Ihre vorbereitete BATNA.

Die beste Alternative ist damit das *einzig*e Kriterium, welches Sie sowohl vor der Annahme allzu ungünstiger Bedingungen wie auch vor der Ablehnung von Konditionen bewahren kann, welche Sie in Ihrem Interesse hätten akzeptie-

ren sollen. Damit ist Ihre beste Alternative nicht nur ein geeigneter Maßstab, sondern hat zudem den Vorteil, Ihnen ausreichend Flexibilität einzuräumen: Statt jede Lösung unterhalb Ihres Limits auszuschließen, können Sie jeden Vorschlag mit Ihrer besten Alternative vergleichen und analysieren, was Ihren Interessen letztendlich mehr entgegenkommt.

Wie entwickeln Sie Ihre beste Alternative? In der Praxis hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

- Erstellen Sie eine Liste Ihrer Alternativen und Aktionen, welche Sie möglicherweise durchführen, wenn es zu keiner Übereinkunft kommt.
- Seien Sie kreativ und nutzen Sie entsprechende Techniken wie Brainstorming u. a.
- Überdenken Sie jede Alternative, ob diese realistisch und es wert ist, weiter verfolgt zu werden.
- Wählen Sie Ihre BATNA.
- Überlegen Sie, welche BATNA Ihr Verhandlungspartner hat!

Ihre beste Alternative kann dabei sowohl als Alternative nach dem Ausstieg als auch als Werkzeug im Rahmen der Verhandlung verwendet werden. Wenn Sie eine gute BATNA haben, zeigen Sie der Gegenseite Ihre Alternative. Wenn Sie vermuten, dass die Gegenseite eine schlechte BATNA hat, dann versuchen Sie, sie dazu zu bringen, darüber zu sprechen. Sie werden zusätzliches Selbstvertrauen in den Verhandlungsprozess einbringen, wenn Sie genau wissen, was im Falle des Scheiterns der Verhandlungen zu tun ist. Je stärker Ihre Bereitschaft ist, Verhandlungen auch scheitern zu lassen, umso machtvoller können Sie Ihre Interessen und die für Sie akzeptable Grundlage für eine Übereinkunft kommunizieren. Achten Sie darauf, dem Verhandlungspartner nicht mit der eigenen BATNA zu drohen, sondern teilen Sie diese allenfalls als eigenes Entscheidungsproblem mit.

Die größten Fehler, die Sie beim Verhandeln begehen können

In der Praxis gibt es typische Merkmale, welche die Verhandlungssituationen häufig zum Scheitern bringen. Sicherlich haben Sie schon die eine oder andere Situation erlebt, in der Verhandlungen aufgrund der folgenden Faktoren gescheitert sind:

- *Druck ausüben*: Solange einer der Partner dem anderen überlegen ist, neigt er mitunter dazu, das bewusst oder unbewusst auszunutzen. Druck

erzeugt immer Gegendruck, was wiederum häufig zu einer Eskalation führt, aus der die Verhandelnden oft nicht mehr herauskommen.

- *Fehlende Flexibilität*: Ändert sich die Situation, sind die Beteiligten manchmal nur schwer in der Lage, sich diesen neuen Gegebenheiten anzupassen.
- *Aggressivität*: Je mehr ein Verhandlungspartner darauf angewiesen ist, sein Ziel zu erreichen, desto eher wird er unbedacht reagieren und desto größer ist das Potenzial für aggressive Reaktionen, welche letztlich eine von beiden getragene Übereinkunft verhindern.
- *Nachgiebigkeit*: Aus Angst vor Konflikten sind Verhandlungspartner oft zu defensiv und gefügig; sie machen Zugeständnisse ohne etwas dafür zu erhalten. Wie bereits erläutert kann auch das Fehlen einer besten Alternative zu diesem Verhalten führen.
- *Unangemessene Vorbereitung*: In vielen Verhandlungssituationen verhindert eine im Verhältnis zum Wert des Ziels unangemessene Vorbereitung oft eine für beide Seiten akzeptable Übereinkunft. So erfolgt beispielsweise keine adäquate Analyse der eigenen Situation und derjenigen der Gesprächspartner. Außerdem werden keine entsprechenden Ziele definiert, kein Verhandlungsspielraum festgelegt, und die Alternativen werden nicht überdacht.

Die Ratschläge und Techniken dieses Ratgebers, welche in den folgenden Kapiteln dargestellt werden, werden Ihnen dabei helfen, die oben genannten Fehler zu vermeiden und dauerhaft bessere Verhandlungsergebnisse zu erzielen.

Ihr persönlicher Verhandlungsstil – kompetitives versus kooperatives Verhandeln

In der Literatur ist von unzähligen Verhandlungstypen und deren Verhaltensmustern die Rede. In der Praxis allerdings sind es aber grundlegend nur zwei Hauptausprägungen, welche wirklich einen Unterschied machen: der kompetitive – harte – Verhandlungsstil und der kooperative – weiche – Verhandlungsstil.

Um es gleich vorweg zu nehmen: Keiner der beiden Stile ist „richtig“ oder „falsch“. Abhängig von der Situation kann jeweils der eine oder auch der andere Stil effektiver und wirkungsvoller sein.

Kompetitives Verhandeln ist die Art des Verhandeln, welche man landläufig als „hartes“ Verhandeln bezeichnet. Kompetitive Verhandlungen haben eines gemeinsam: Der andere wird nicht als Partner, sondern vielmehr als Gegner gesehen – und diesen Gegner gilt es zu besiegen. Der Einzelne will dabei

seine Interessen um jeden Preis durchsetzen, unter Umständen auch auf Kosten des Gegners. Vor diesem Hintergrund zeigt der kompetitive Verhandlungsstil seine Stärken vor allem dann, wenn es um einmalige Transaktionen geht und weniger eine längerfristige Kooperation im Vordergrund steht.

Demgegenüber betont der weiche Verhandlungsstil die Wichtigkeit des Aufbaus und der Pflege von Beziehungen zwischen den Parteien. Der andere wird dabei nicht als Gegner sondern als Partner gesehen und eine langfristig für beide Seiten akzeptable Übereinkunft in den Vordergrund gestellt. Der kooperative Verhandlungsstil ist daher eher geeignet, langfristig zufrieden stellende Verhandlungsergebnisse zu erreichen. Kooperatives Verhandeln birgt die Gefahr, wichtige eigene Standpunkte aufzugeben oder zu Gunsten der Beziehung zu große Zugeständnisse zu machen.

Die Antwort auf die Frage ob Sie lieber weich oder lieber hart verhandeln sollten lautet: weder das eine noch das andere. Die oben bereits erwähnten Wissenschaftler *Roger Fisher* und *William Ury* haben mit anderen Kollegen der berühmten Harvard Universität im Rahmen des sogenannten „Harvard Negotiation Project“ eine Verhandlungsmethode entwickelt, welche mit effizienten und gütlichen Verfahrensweisen ausdrücklich auf vernünftige Ergebnisse abzielt. Dieses *sachbezogene Verhandeln* oder *Verhandeln nach Sachlage* ermöglicht eine unter allen denkbaren Umständen anwendbare, offene und ehrliche Verhandlungsmethode. Diese beruht im Wesentlichen auf vier Grundaspekten:

- *Menschen*
Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!
- *Interessen*
Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!
- *Möglichkeiten*
Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!
- *Kriterien*
Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!

Der Fokus dieser Methode liegt auf dem Erzielen einer konstruktiven Einigung in jeglicher Art von Konflikt- oder Verhandlungssituation. Das angestrebte Ergebnis einer derartigen Verhandlung geht dabei über eine einseitige Interessenerhaltung der Beteiligten hinaus und zeigt mit Offenheit für den Prozess neue Perspektiven auf. Dabei steht der größtmögliche gemeinsame Nutzen im Vordergrund, denn es handelt sich um eine echte Win-Win-Strategie. Neben einer sachlichen Übereinkunft und einem sowohl langfristig tragfähigen als auch qualitativ hoch stehenden Ergebnis steuert diese Verhandlungsweise auch eine

konstruktive persönliche Beziehungsebene für alle an der Verhandlung Beteiligten an. *Pit Gottschalk*, Journalist und Medienmanager bei der Axel Springer AG, sieht in Verhandlungen niemals nur die eigenen Vorteile, sondern versucht immer, die Gegenposition als Partnerschaft zu verstehen und daraus gemeinsamen Nutzen abzuleiten. Der ehemalige Chefredakteur von „Sport Bild“ und Büroleiter des Vorstandsvorsitzenden verantwortet heute den Bereich Content Management und ist davon überzeugt, dass eine derartige Verhandlungsstrategie die Chancen steigert, dass das Verhandlungsergebnis nachhaltig ist.

Das erste Prinzip des Harvard-Konzeptes besagt, dass die Beziehung zum Verhandlungspartner vom Verhandlungsgegenstand getrennt werden soll. In diesem Sinne ist der Aufbau guter Beziehungen ein eigenständiger Teil der Verhandlungsführung. Seien Sie weich zur Person und hart in der Sache. Die Vermischung von Sachproblemen mit Beziehungsproblemen schadet der Beziehung und lähmt den Fortschritt in der Sache. Persönliche Beziehungen beeinflussen immer auch die Sachebene in einer Verhandlung. Eine funktionierende Beziehung ist dabei Voraussetzung für eine effiziente Bearbeitung von Problemen.

Betrachten Sie Menschen und Probleme oder Themen getrennt voneinander. Seien Sie „hart“ in der Sache und „weich“ gegenüber den beteiligten Personen (SOHOP-Prinzip: *Soft on people, hard on points*).

Tipps für Ihren Erfolg

- Erkennen Sie Beziehungsprobleme und behandeln Sie diese von den Sachproblemen getrennt.
- Überprüfen Sie Ihre Beziehung zum Verhandlungspartner auf wechselseitiges Vertrauen, wechselseitige Akzeptanz und funktionierende Kommunikation.
- Bearbeiten Sie zuerst die Beziehungsprobleme, bevor Sie mit den Sachproblemen beginnen.
- Bauen Sie wechselseitiges Vertrauen auf, indem Sie sich selbst immer unabhängig vom Verhalten des Verhandlungspartners vertrauenswürdig verhalten.

Das zweite Prinzip des Harvard-Konzeptes soll die Beeinträchtigungen beseitigen, welche durch Konzentration auf Positionen entstehen, damit bei der Verhandlung die jeweils dahinterstehenden Interessen befriedigt werden können. Konzentrieren Sie sich auf Interessen nicht auf Positionen. Hinter jeder

Position verbirgt sich ein Interesse, ein „weil“ (Motiv, Beweggrund, Bedürfnis). Unterschiedliche Interessen lassen sich meist durch mehrere Möglichkeiten befriedigen. Interessengeleitetes Verhandeln ist deshalb im Gegensatz zum positionellen Verhandeln offen, was das Resultat betrifft, und schafft gerade dadurch neue Lösungsmöglichkeiten.

Die meisten Verhandler glauben, der Verhandlungsgegenstand sei limitiert. Diese Haltung bezeichnen wir als *distributive Verhandlung*: Ein Kuchen wird in gleich große Stücke aufgeteilt. In einer solchen distributiven Verhandlung dreht sich alles nur um einen Aspekt, zum Beispiel um den Preis. Die Parteien handeln, als würden sie einen Kuchen unter sich aufteilen. Dieser hat in den Augen der Verhandlungspartner eine gewisse Größe, welche nicht veränderbar ist. Dies würde bedeuten, dass das Stück, welches der eine bekommt, nicht auch der andere bekommen kann und dass der Gewinn einer Seite immer auf Kosten einer anderen Seite geht. In der Praxis sieht man dagegen häufig, dass die Interessen, welche hinter Forderungen oder Positionen stecken, oft die gleichen sind, parallel laufen oder zumindest untereinander kompatibel sind. Eine schöne Metapher hierfür liefert die Geschichte vom Streit um die Orange von *Roger Fisher* und *William Ury*: Zwei Parteien streiten sich um eine Orange, und sie können zu keinem anderen Ergebnis kommen, als die Orange am Ende in der Mitte durchzuschneiden und jedem eine Hälfte zu geben. Damit ist zwar keine Partei zufrieden, aber zumindest gibt es ein Verhandlungsergebnis, wenn auch in Form eines Kompromisses. Dieser Kompromiss bringt aber beiden wenig. In Wirklichkeit hätte nämlich die eine Seite nur die Schale der Orange benötigt, um daraus Marmelade zu machen, und die andere Seite hätte das Fruchtfleisch benötigt, um daraus Orangensaft zu pressen.

Hätten sich die beiden Parteien über ihre zugrunde liegenden Interessen ausgetauscht, hätten sie auf dieser Grundlage zu dem Ergebnis kommen können, dass die eine die Schale der ganzen Orange erhält und die andere das Fruchtfleisch. In einem Fall wie diesem kann die Verhandlung dazu führen, dass aus 100 % des Verhandlungsgegenstandes, hier eine Orange, plötzlich 200 % werden. Denn jeder erhält das gleiche Ergebnis, als hätte er für sich selbst eine ganze Orange bekommen. Der Kuchen, der in diesem Fall eine Orange ist, wurde damit vergrößert und der Anteil jedes einzelnen ebenfalls. Während die reinen Positionen zu einem Konflikt führen, lassen sich die Interessen wunderbar vereinen und es findet sich eine Lösung, in der es zwei Gewinner gibt.

Es ist Ihre Aufgabe, in der Verhandlung durch geschicktes Betrachten des Themas, durch das Offenlegen der Interessen, die hinter Forderungen und Positionen stecken, herauszufinden, was wirklich wichtig ist, und dadurch den Kuchen für beide Parteien zu vergrößern.



<http://www.springer.com/978-3-662-44108-4>

Die Geheimnisse erfolgreicher Verhandlungsführung

Besser verhandeln – in jeder Beziehung

Opresnik, M.O.

2014, VIII, 194 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-44108-4