



Elemente  
der  
Verhandlungsmacht Eins

**Ergänzende Trainingsunterlagen**

Dr. Hermann Schlindwein  
2018

**Exklusiv für Trainingsteilnehmer**

## Inhalt:

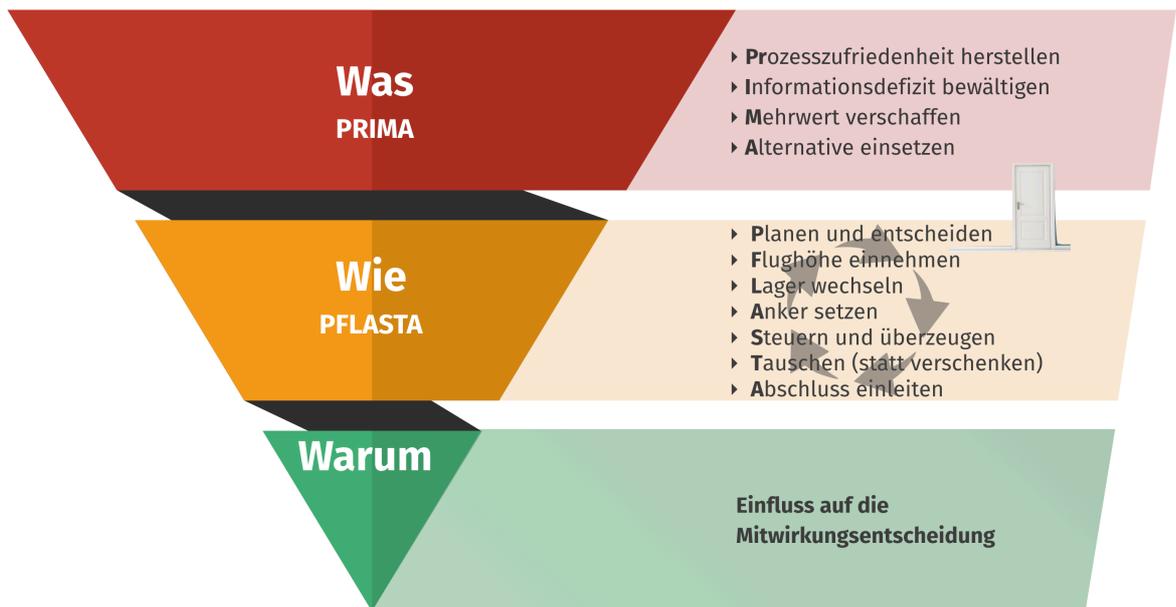
Der ZENTUNO-Verhandlungstrichter: Was? Wie? Warum? .....	3
Das ZENTUNO-Verhandlungscockpit: nie die Orientierung verlieren .....	4
Mit dieser Verhandlungslandkarte behalten Sie stets den Überblick.....	5
Die Verhandlungsmacht und ihre Freunde sind auch Ihre Freunde.....	6
Auf diesen Ablauf ist Verlass! .....	7
Das eigene Verhandlungsziel bestimmen.....	8
Wie man die Gegenseite analysiert.....	9
Kreativ Denken – wer will, der kann .....	10
Alternative (BATNA), der Turbo jeder Verhandlung.....	11
Fragen Sie sich zu Ihrem Ziel durch .....	12
Zuhören ist Schwerstarbeit – aber extrem lohnend!.....	13
Lassen Sie sich nicht täuschen – Informationen richtig bewerten .....	14
Ein Boot am richtig gesetzten Anker übersteht den stärksten Sturm .....	15
Ein gutes Paket hilft Ihnen, die Gegenseite einzupacken.....	16
Vier Schritte zur Sicherung einer konstruktiven Verhandlungsatmosphäre.....	17
In der Pause liegt die Kraft .....	18
Die ZENTUNO-Überzeugungsmethode – die Chancen auf Zustimmung erhöhen.....	19
Verschaffen Sie sich Gehör .....	20
Achtung: Antwort! .....	22
Lassen Sie Ihren Onkel-Reflex zuhause.....	23
Wenn der Karren einmal festgefahren ist – ein Becher Eis kann Wunder wirken .....	24
Der Mehrwert: ein zweiseitiges Vergnügen .....	25
Die Kunst des Gebens und des Nehmens.....	26
Es ist wie beim Schuhe anziehen - die Herausforderung liegt im Binden der Schnürsenkel .....	28
Literaturempfehlungen .....	29



## Der ZENTUNO-Verhandlungstrichter: Was? Wie? Warum?

So bringen Sie Ihre gesamte Verhandlungsmacht (ZENT = hundert) auf den einen entscheidenden Punkt (UNO – eins):  
die Einflussnahme auf die Mitwirkungsentscheidung der Gegenseite.

ZENTUNO Verhandlungstrichter:



Wichtig:

Sie bekommen von der Gegenseite nicht deshalb etwas, weil SIE es wollen oder brauchen. Im Gegenteil, je mehr Sie darlegen, warum Sie etwas wollen oder brauchen, desto teurer kann es für Sie werden, denn umso deutlicher signalisieren Sie der Gegenseite, wie wertvoll deren Gegenstände oder Leistungen für Sie sind und um so höher steigt der Preis.

Sie bekommen nur dann etwas von der anderen Seite, wenn der ANDERE es will. Achten Sie daher immer auf Ihren Mindset. Wechseln Sie von „*Ich möchte/ich brauche*“ in „*Es geht Dir besser, wenn Du mir Deine Sache hergibst und dafür meine Sache bekommst*“.

Ihre Aufgabe am Verhandlungstisch ist es,

- die Gegenseite in den Zustand des Wollens zu versetzen und
- mit Hilfe der Elemente der Verhandlungsmacht Einfluss auf die Mitwirkungs-Entscheidung der Gegenseite in Richtung bestmöglicher Bedingungen zu Ihren Gunsten zu nehmen.



## Das ZENTUNO-Verhandlungscockpit: nie die Orientierung verlieren

Alle wichtigen Informationen auch in hektischen oder komplexen Situationen übersichtlich und zielgerichtet im Blick zu behalten ist die typische Aufgabe eines Cockpits. Im ZENTUNO-Verhandlungscockpit sind die wichtigsten Informationen die PRIMA-Einflussfaktoren und der PFLASTA-Ablauf.





## Mit dieser Verhandlungskarte behalten Sie stets den Überblick

Erstellen Sie auf einem (!) DIN A4 Blatt im Querformat, am Besten mit Bleistift, mit Hilfe der nachfolgenden Liste eine Verhandlungskarte. Jede Person oder Institution darf nur einen Eintrag bekommen. Nur dadurch stellen Sie die korrekte Abbildung der Wirklichkeit sicher. Die Idee: Ihre Landkarte soll die aktuelle Verhandlungssituation verdichten und die Interessen und Beziehungen visualisieren. Sie soll Ihnen auf einen Blick, quasi aus der Hubschrauberperspektive, einzelne Zusammenhänge innerhalb der Gesamtgemengelage zeigen. Seien Sie kreativ. Der erste Anlauf gelingt meist nicht. Arbeiten Sie gründlich. Es kann auf jede Information oder Erkenntnis ankommen. Führen Sie Ihre Karte stets mit sich. Die Karte sollte mindestens enthalten:

1. die Verhandlungsparteien
2. alle Personen am Verhandlungstisch
3. alle Personen, die nicht am Verhandlungstisch sitzen, aber einen Einfluss auf die Verhandlung haben (geschäftlich, beruflich oder privat; z.B. Ehepartner) oder haben könnten
4. die Behörden, Banken, Nachbarn, Interessengruppen, welche im weitesten Sinne Einfluss auf die Verhandlung haben
5. alle, die mit der Umsetzung des Verhandlungsergebnisses befasst oder davon betroffen sind
6. alle, die von dem Verhandlungsergebnis betroffen sind
7. die Ziel und Interessen der Personen auf Ihrer Landkarte
8. die Termine und Fristen
9. die für die Verhandlung, den Abbruch der Verhandlung und für die Umsetzung des Verhandlungsergebnisses erforderlichen Ressourcen
10. und alles, was Ihnen sonst noch einfällt (lieber mehr als weniger einzeichnen)
11. markieren Sie alles auf Ihrer Karte, was auf Annahmen beruht mit **rot** und alles, was auf (harten!) Fakten sich gründet, mit **grün**

Und dann?

Kochen Sie sich eine schöne Tasse Kaffee oder einen feinen Tee oder etwas, was Sie sonst mögen und bewundern Sie Ihre Karte. Versetzen Sie sich in jeden einzelnen Punkt, denken Sie sich in jede Person hinein, so als würde ein Kinofilm vor Ihrem geistigen Auge vorbeiziehen. Geben Sie Ihrer Phantasie freien Lauf.

Treffen Sie auf neue Gesichtspunkte oder neue Personen: SOFORT in die Landkarte eintragen. Wiederholen Sie diese Übung (und wechseln Sie dabei das Getränk, Ihren Standort, die Musik usw.).



## Die Verhandlungsmacht und ihre Freunde sind auch Ihre Freunde

Verhandlungsmacht ist

- die Fähigkeit, auf den Ausgang der Verhandlung und
- somit auf das Entscheidungsergebnis der Gegenseite
- Einfluss nehmen zu können.

Elemente der Verhandlungsmacht, sind

- die Mittel, die bei der Gegenseite
- eine andere Entscheidung bewirken,
- als sie dies ohne den Einsatz des Mittels getroffen hätte.

Mittel der Einflussnahme bei Verhandlungen sind

- Prozesszufriedenheit herstellen
- Informationsdefizit bewältigen
- Mehrwehrt verschaffen
- Alternative einsetzen

Merkwort: **PRIMA**

Aus dem Cockpit:





## Auf diesen Ablauf ist Verlass!

Sie tun gut daran, bei Ihren Verhandlungen in den nachfolgenden Schritten voranzuschreiten. Der vorgeschlagene Prozess ist sicherlich sehr holzschnittartig. Doch er verschafft Ihnen Sicherheit und mehr Erfolg. Prüfen Sie selbst: gehen Sie jeden einzelnen Punkt durch und überlegen Sie was wohl passieren würde, wenn Sie einen Schritt auslassen. Ich bin mir sicher, das Ergebnis würde deutlich schlechter für Sie aussehen.

Jede Verhandlung erfordert ihre eigene Vorgehensweise und eine unterschiedliche Gewichtung dieser Schritte. Bitte bedenken Sie auch, dass die Schritte „Planen-Lager wechseln-Steuern“ keine einmaligen Schritte sind, sondern ein ständiger Prozess. Jede neue Information setzt eine neue Planungshandlung in Gang. Sie sind nicht nur zu Beginn, sondern während des gesamten Verhandlungsprozesses immer auch „im Lager der Gegenseite“. Die Steuerungsmaßnahmen müssen ständig der aktuellen Situation angepasst werden.

So sollten Sie vorgehen:

1. **P**lanen und entscheiden
2. **F**lughöhe einnehmen und halten
3. **L**ager wechseln
4. **A**nker setzen
5. **S**teuern und überzeugen
6. **T**auschen (statt schenken)
7. **A**bschließen

Merkwort: **PFLASTA**



## Das eigene Verhandlungsziel bestimmen

1. Was will ich erreichen?	
2. Was würde geschehen, wenn ich es nicht erreiche?	
3. Gibt es mehr als einen Weg, mein Ergebnis zu erzielen?	
4. Warum strebe ich dieses Ergebnis an?	
5. Was kann ich mit der anderen Seite erreichen, wenn wir gemeinsam unsere beiden Interessen verfolgen?	
6. Was will ich nicht und weshalb?	
7. Wo liegen meine Grenzen – wo werde ich hart bleiben, aufstehen und gehen?	
8. Welche Zugeständnisse mache ich – was ist wichtig für mich?	
9. Habe ich die Befugnis, mit der anderen Seite zu verhandeln?	
10. Welchen Einfluss haben bestehende Gewohnheiten oder eine andere Verhandlungskultur?	
11. Welche rechtlichen, sachlichen oder betrieblichen Einschränkungen müssen berücksichtigt werden?	



## Wie man die Gegenseite analysiert

1. Welche Positionen könnte sie einnehmen?	
2. Welche Interessen möchte sie mit diesen Positionen erreichen?	
3. Was würde geschehen, wenn sie ihre Positionen überhaupt nicht durchbekäme?	
5. Wie könnte sie ihre Interessen anders erfüllt bekommen?	
4. Welches Ziel und welche Interessen könnte die andere Seite erreichen, wenn ich daran mitwirken würde?	
5. Hat sie die Befugnis, mit mir zu verhandeln?	
6. Wann würde sie absolut nein sagen, aufstehen und gehen?	



## Kreativ Denken – wer will, der kann

Steigern Sie Ihre Kreativität, indem Sie ...	Hindernisse kreativen Denkens sind:
1. ...nach dem Verborgenen suchen	<ul style="list-style-type: none"><li>• das Offensichtliche</li></ul>
2. ...aus der Reihe tanzen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konformismus, vorherrschende Muster beibehalten</li></ul>
3. ...langsam schießen	<ul style="list-style-type: none"><li>• automatische Reaktionen („Neu?“ „Nein“)</li></ul>
4. ...Ihre erste Bewertung als Ihren Feind betrachten	<ul style="list-style-type: none"><li>• zu schnelle Bewertungen</li></ul>
5. ...den Clown spielen	<ul style="list-style-type: none"><li>• die Angst, sich lächerlich zu machen</li></ul>
6. ...in die Außenseiterrolle schlüpfen	<ul style="list-style-type: none"><li>• dominante Ideen („Mehr Verkehr? -&gt; Breitere Straßen!“)</li></ul>
7. ...irrationale Gedanken lieben	<ul style="list-style-type: none"><li>• logische Folgerungen („Karriereaufstieg – Gehaltssteigerung“)</li></ul>
8. ...sich einen Zauberhut aufsetzen und einen Zauberstab in die Hand nehmen und sich eine eigene Welt erschaffen	<ul style="list-style-type: none"><li>• zugrunde gelegte Faktoren</li></ul>
9. ...den Schwarz-Weiß-Fernseher abschalten und Ihren farbigen 3D-Screen einschalten und damit die Welt betrachten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Polarisierungstendenzen (schwarz/weiß; „Entweder Ihre Lösung oder meine“)</li></ul>
10. ...sich vorstellen, man hätte die Zeit einer Schildkröte und die Ressourcen von Bill Gates	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grenzen (Zeit, Geld...)</li></ul>
11. ...sich vorstellen Sie seien Robinson Crusoe und Sie machen Geschäfte mit Freitag	<ul style="list-style-type: none"><li>• Annahmen (Beamte sind faul, Sonntags kann man sich nicht treffen, Gegenseite versteht unter „Gewinn“ das Gleiche wie ich)</li></ul>



## Alternative (BATNA), der Turbo jeder Verhandlung

Der Aspekt der Alternative wird meist unterschätzt und oft falsch eingesetzt. Denn aus Ihren Alternativen ergibt sich der Rahmen der gerade laufenden Verhandlung.

Was aber ist die Alternative? Alternativen sind

1. die anderen Möglichkeiten und Chancen um das zu erreichen, was Sie durch die gerade laufende Verhandlung erreichen möchten und
2. der Zustand der besteht, wenn die gerade laufende Verhandlung scheitert.

Es gibt Verhandlungssituationen, in denen die Variante 1 nicht greift. Es gibt aber niemals die Situation, dass die Variante 2 nicht vorliegt. Daher gilt:

Es gibt **IMMER** eine Alternative

In 10 Schritten zum wirkungsvollen Einsatz des BATNA

Ermitteln Sie Ihre eigenen Alternativen durch:

1. Auflisten der eigenen Alternativen zur anstehenden Verhandlung.
2. Bewerten dieser Alternativen im Einzelnen und Festlegen ihres Wertes.
3. Auswahl der Alternative mit dem höchsten Wert (schafft die Grenze bei den anstehenden Verhandlungen).
4. Machen Sie Ihre Alternativen vergleichbar mit dem Gegenstand der anstehenden Verhandlungen (meist müssen Äpfel mit Birnen verglichen werden).
5. Bedenken Sie, dass die Alternativen auch erst noch verhandelt werden muss; bedenken Sie auch den Zeitfaktor.
6. Ermittle die Alternativen der Gegenseite („Was macht sie wohl, wenn die Verhandlungen scheitern?“).
7. Ermittle die Alternativen nicht nur DER Gegenseite, sondern auch die Alternativen aller handelnden Personen und aller Institutionen (Verhandlungslandkarte ergänzen!).
8. Teilen Sie der anderen Seite niemals Ihre Alternative mit, aber deuten Sie an, dass Sie eine Alternative haben und (mit Vorsicht) wo es liegen könnte.
9. Versuchen Sie ständig, die eigenen Alternativen zu verbessern (und das der anderen Seite zu verschlechtern).
10. Geben Sie die eigenen Alternativen niemals auf, bevor das Verhandlungsergebnis in trockenen Tüchern ist.



## Fragen Sie sich zu Ihrem Ziel durch

Folgende Gegenstände lassen sich mit Fragen ansteuern:

- nach Fakten suchen („Wo, Was, Wie, Wer, Weshalb“)
- Dinge klären („Was meinen Sie mit ....?“)
- den anderen erklären lassen („Was würde geschehen, wenn ....?“)
- Wertvorstellungen offenlegen („Warum ist das wichtig für Sie?“)
- Beweise/Nachweise aufdecken („Woher wissen Sie das?“)
- Gründe finden („Wodurch wird das verursacht?“)
- Folgen aufdecken („Was erreichen wir damit?“)
- BATNA erfragen („Was wären die Folgen, wenn wir uns heute nicht einigen würden?“)
- Klarheit schaffen („Was meinen Sie damit?“)
- Hindernisse aufdecken („Was würde passieren, wenn Sie es täten?“)
- Ressourcen zeigen („Was benötigen Sie dafür?“)
- Feedback erzeugen („Wenn ich Sie richtig verstehe .....?“)
- das Problem einkreisen („Worum geht es bei dem Problem?“)
- die Dimension abklären („Wie stark belastet Sie das?“)
- die Emotionen klären („Wie geht es Ihnen dabei?“)
- in die Vergangenheit blicken („Was haben Sie denn schon unternommen und mit welchem Ergebnis?“)
- Ausnahmen abklären („Gibt es auch Ausnahmen davon?“)
- den Blickwinkel verändern („Wie sieht denn Ihre Frau die Sache?“)
- Lösungsmöglichkeiten erkunden („Wie wäre Ihre Situation, wenn das Problem gelöst wäre?“)
- Zweifel wecken (Sokrates-Fragen) (.....)
- Präzisierung erzeugen (Hineinzoomen) („Ich sehe da einige Punkte, die ich für kritisch halte.“ „Welche Punkte meinen Sie denn genau?“ „Ich habe den Eindruck, Sie sehen manche Dinge kritisch. Was sind das für Punkte?“)
- Blickwinkel verändern (Herauszoomen) („Was könnte man noch tun, um die Situation zu verbessern?“ „Welchen Stellenwert hat das für Sie?“)



## Zuhören ist Schwerstarbeit – aber extrem lohnend!

Gutes Zuhören verlangt viel von Ihnen:

1. Halten Sie Augenkontakt mit dem Sprecher.
2. Hören Sie selbstlos zu:
  - a. „Ich will lernen“
  - b. „Alles ist wertvoll“  
(egal wie der andere aussieht, wie er erscheint oder was er trägt).
3. Halten Sie nach Ideen und Gefühlen Ausschau.
4. Ermuntern Sie den Redner, weiter zu reden.
5. Konzentrieren Sie sich zu 100% auf das Gesprochene; immer!
6. Merken Sie sich das Gesprochene.
7. Wiederholen Sie das Verstandene mit eigenen Worten („Sie wollen also sagen, dass ...“).
8. Seien Sie vorsichtig mit Ihren Schlussfolgerungen.
9. Bestätigen Sie dem anderen, dass er verstanden wurde (“Ich verstehe / das ist aber interessant”).
10. Werden Sie eins mit der anderen Seite (Lagerwechsel):
  - a. hören Sie sich hinein,
  - b. fühlen Sie sich hinein und
  - c. machen Sie sich eins mit ihr.
11. Hören Sie nicht zu, um zu antworten. Hören Sie ausschließlich zu, um zu lernen

Zuhören ist eine Fähigkeit, die man erst erlernen muss.



## Lassen Sie sich nicht täuschen – Informationen richtig bewerten

Falsch: Entscheidungen werden teils gestützt auf

- Informationen, nur weil die sie einfach zu beschaffen sind
- Informationen, die man sich leicht merken kann und die lebendige Bilder hervorrufen  
(„Bilder schlagen ZDF“, Der „Penner im Park“)
- Informationen, die einem Suchmuster entsprungen sind  
(Die Entwicklungsabteilung eines Pharmaunternehmens sieht das Unternehmen anderen Problemen ausgesetzt als die Vertriebsabteilung)
- Informationen, die allein wegen ihrer Aktualität höher bewertet werden als Informationen aus der Vergangenheit
- Informationen, denen eine fehlerhafte Bewertung zugrunde liegt.  
(Angestellte wählen eher eine Gehaltssteigerung von EUR 150 im Monat als eine Zusatzversorgung, bei der sie EUR 60 einzahlen sollen, der Arbeitgeber EUR 180 dazulegt und einen Marktwert von EUR 300 hat; Grund: man orientiert sich am Wert des eigenen Beitrages von EUR 60 und schätzt das Angebot daher geringwertiger als die Gehaltssteigerung von EUR 150.)

Schlussfolgerungen für Sie:

- Treffen Sie Ihre Entscheidung nur, wenn ausreichend Informationen hierfür vorliegen.
- Bewerten Sie Informationen immer nur anhand ihrer Qualität (hoch, mittel, niedrig).
- Treffen Sie Entscheidungen nur auf Basis einer hohen Datenqualität oder bei unsicheren Daten nur dann, wenn mehrere unabhängige Quellen dieselbe Informationen liefern.
- Vergleichen Sie die Konsistenz der Informationen zueinander.
- Suchen Sie aktiv nach Informationen, die Ihrer gerade gefassten Meinung widersprechen („2-4-6-? – Regel?“)



## Ein Boot am richtig gesetzten Anker übersteht den stärksten Sturm

Ihr Ziel muss es sein, das erste Angebot zu machen. Richtig gesetzt wird es einen Standard setzen, an dem sich die Gegenseite abarbeiten muss. Die Gegenseite wird daher versuchen, Ihr Angebot beiseite zu wischen oder sonst aus der Welt zu schaffen.

Ihr Angebot muss also folgende Tests bestehen:

1. Es muss so gesetzt sein, dass es nicht sofort als lächerlich abgetan werden kann.
2. Es muss Ihnen genügend Spielraum geben, dass Sie nachgeben und dennoch Ihr Verhandlungsziel erreichen können.
3. Sie müssen es begründen können (und sollten dies auch tun, wenn Sie es vortragen).

Ausnahme:

- Sie sollten nur dann kein erstes Angebot machen, wenn Sie keine Vorstellungen vom Preis oder von der Sache haben (z.B. Hausrenovierung).
- Lassen Sie in einem solchen Fall das Angebot durch einen Fachmann prüfen (z.B. Architekt).
- Wenden Sie die „Ich-habe-nicht-mehr“-Taktik an.



---

## Ein gutes Paket hilft Ihnen, die Gegenseite einzupacken

Verhandeln und tauschen Sie nicht Punkt für Punkt. Packen Sie stattdessen Ihr Angebot und Ihre Zugeständnisse stets in ein Paket.

Vorteile:

1. Damit bleibt alles offen, bis Sie auch Ihren letzten Punkt erreicht haben.
2. Sie verschaffen sich mehr Flexibilität.  
(Man kann die Gewichte innerhalb des Paketes verschieben)
3. Sie können mehrere unwichtige Punkte gegen einen wichtigen Punkt tauschen.  
(Überlistung der „Arithmetik“: 2 für 1)
4. Sie halten Ihre eigene Wertschätzung der einzelnen Punkte verborgen („Pauschalangebot“).
5. Sie können den jeweiligen Stand und das Gesamtergebnis besser bewerten.



## Vier Schritte zur Sicherung einer konstruktiven Verhandlungsatmosphäre

1. Zweck der Verhandlung positiv formulieren:

„Wir sitzen heute hier zusammen, um eine Einigung über ... zu erzielen“

NICHT: „Wir sitzen heute hier zusammen, um zu versuchen, eine Einigung über ... zu erzielen“

2. Zeigen Sie, dass Sie nicht den Kampf suchen durch

- Fragen nach den Bedürfnissen und Zielen des Verhandlungspartners,
- Zeigen, dass die Wünsche, Meinungen und Ziele des anderen berechtigt sind,
- Klarstellen, welche dieser Punkte für einen selbst problematisch sind und wie man dieses Problem lösen könnte.

(„Sie sagen, Sie brauchen einen festen Termin. Darf ich einmal nachfragen, wie wichtig dies für die Durchführung des Projektes ist?/ Sie meinen, eine Garantie können Sie zum jetzigen Zeitpunkt nicht geben. Mein Problem besteht darin, dass es schwierig ist, ohne Garantie eine solche Investition zu tätigen. Ich frage mich, ob es vielleicht einen anderen Weg aus dieser Situation gibt!“)

3. Beteiligen Sie die andere Seite am Lösungsprozess, denn jedes Problem wird zu einem gemeinsamen Problem durch:

- Die richtige Wortwahl „wir“: „Wie können wir ...“ / „Unser Problem scheint ...“ / „Wenn wir folgendermaßen an die Sache herangehen ...“
- Nachfragen, wie sich aus der Sicht des anderen für beide Seiten das Problem am Besten lösen lässt

4. Akzeptieren Sie den Blickwinkel der Gegenseite: Einfühlungsvermögen zeigen: „Ich kann erkennen...“ / „Es ist klar, dass Ihnen das wichtig ist ...“ / „Das hört sich an, als ob ...“

Merke:

Die Angst, sich damit unnötig Probleme aufzuhalsen, ist unberechtigt. Denn die Probleme des anderen sind immer auch Ihre eigenen Probleme. Zum richtigen Problem werden sie daher erst dann, wenn man die Probleme nicht kennt („Eisberg-Effekt“)



## In der Pause liegt die Kraft

Verhandeln Sie niemals eine Sache, wenn Sie nicht vorbereitet dafür sind. Sobald etwas Unvorhergesehenes geschieht, nehmen Sie eine Auszeit und beschäftigen Sie sich in Ruhe mit der neuen Sache.

Gute Gründe für eine Unterbrechung können sein:

1. Um zu überdenken, was gehört oder gelernt wurde.
2. Um über Fragen nachzudenken.
3. Um neue Argumente und neue Verteidigungen zu entwickeln.
4. Um mögliche Alternativen zu untersuchen.
5. Um bessere Überzeugungsargumente zu finden.
6. Um Strategie und Taktik zu entwickeln.
7. Um die Möglichkeiten des Nachgebens zu diskutieren.
8. Um zu entscheiden, wie auf neue Forderungen reagiert werden soll oder ob neue Forderungen gestellt werden sollen.
9. Um Rat einzuholen.
10. Um Veränderungen im Preis, den Spezifikationen, der Zeit oder den Bedingungen zu analysieren.
11. Um die Kosten zu analysieren.
12. Um unangenehmen Fragen zuvor zu kommen.
13. Um die eigenen Emotionen abkühlen zu lassen.
14. Um die Erkenntnisse der Mitglieder des eigenen Verhandlungsteams zusammenzutragen und allen verfügbar zu machen.
15. Um sich mit den Mitgliedern des eigenen Verhandlungsteams abstimmen zu können.

Taktik:

- Wenn es hart wird, helfen kurze Verhandlungszeiten und lange Pausen.
- Bedenke: seit Watergate weiß jeder, dass Rückzugsräume verwandt sein können.



## Die ZENTUNO-Überzeugungsmethode – die Chancen auf Zustimmung erhöhen

<b>Rapport- aufbau</b>	<b>1. Pacing</b> Einstimmen auf das momentane und kontextbezogene Weltmodell des Gegenübers Ziel: Dein Gegenüber muss „Ja“ zu Ihnen als Gesprächspartner sagen	<b>Spiegeln</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprache/Dialekt/Tonalität</li> <li>• Körperhaltung</li> <li>• Hierarchien beachten</li> <li>• Keine „Aber“, nur „Und“</li> </ul> Achtung: elegant spiegeln; nicht papageienhaft
	<b>2. aktiv zuhören</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigene Gedanken zurückdrängen</li> <li>• nicht auf die eigene Antwort/Reaktion vorbereiten</li> <li>• zeigen, dass man zuhört (nicken etc.)</li> <li>• wiederholen, aus der Sicht des anderen</li> <li>• nachfassen</li> <li>• nicht unterbrechen</li> <li>• nicht bewerten</li> <li>• offene Fragen stellen</li> <li>• effektive Pausen (stärkt die Empathie; siehe 4.)</li> <li>• knappe Reaktionen („ok, ich verstehe“)</li> </ul>
	<b>3. Leading (Einladung)</b> Angebot von Ideen, die eine Fokussierung der Wahrnehmung des Gegenübers auf das Gewünschte und damit auf das angestrebte Verhalten erleichtern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedenken und Zweifel erfahren</li> <li>• begehrte Wünsche und Ziele erfragen</li> <li>• Wertesysteme kennenlernen</li> <li>• Glaubenshaltung und Schlussfolgerungen ergründen</li> <li>• Beziehungsregeln erfahren</li> </ul>
	<b>4. Empathie zeigen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verstehen wollen, wie der andere in diese Situation /zu dieser Meinung gekommen ist</li> <li>• Verständnis dafür entwickeln</li> <li>• Akzeptanz ist nicht gefordert</li> </ul>
	<b>5. Rückversicherung geben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vermitteln, dass man verstanden hat</li> <li>• Gefühlswelt des anderen rückformulieren</li> </ul>
<b>Eigene Position einbringen</b>	<b>6. Reaktanz umgehen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die eigene Meinung/Position und die des anderen nebeneinanderstellen</li> <li>• beide Positionen „zur Disposition“ stellen</li> <li>• die Inhalte diskutieren „ohne Ansehung der Person“</li> <li>• vergessen machen, von wem die Meinung kommt</li> <li>• allein auf Sachebene, nicht Beziehungsebene agieren</li> </ul>	
<b>Überzeugungsarbeit</b>	<b>7. in das eigene Lager führen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• herüberziehen der anderen Seite</li> <li>• die andere Seite die Unterschiede herausarbeiten lassen</li> <li>• („Was würden Sie an meiner Stelle anders sehen?“/“Was müsste anders sein, damit Sie sich dem Vorschlag XY annähern könnten“)</li> </ul>	
<b>Zeit für die Meinungsänderung gewähren</b>		
<b>ruhig und hartnäckig/freundlich dran bleiben</b>		

Hinweis: Die Punkte 1 und 3 sind reine Manipulationstechniken.

**Exklusiv für Trainingsteilnehmer**



---

## Verschaffen Sie sich Gehör

### 1. Kündigen Sie Ihr Verhalten an

„Ich würde gerne einen weiteren Grund nennen. Ich denke, dass ...“ / „Ich möchte gerne einen Vorschlag machen. Wenn wir ....“ / „Ich möchte etwas fragen. Warum ...“ / „Ich möchte etwas klären. Was war der Grund für ...“

Vorteile dieses Vorgehens:

- Man zieht die Aufmerksamkeit auf sich,
- der stellt sicher, dass der wichtige Teil gehört wird (der Anfang geht meist unter) und
- man kann schlüssiger formulieren, da der andere bereits weiß, was kommt (Frage, Vorschlag usw.)

### 2. Prüfen Sie, ob alles richtig verstanden wurde

„Kann ich noch einmal kurz nachfragen ... / Sie sagen, dass .... ? / Ich möchte sicher stellen, dass ich das richtig verstanden habe. Sie machen sich Gedanken darüber, dass ... / Darf ich noch einmal die Fakten wiederholen. Sie möchten ....“

Vorteile dieses Vorgehens:

- Man stellt sicher, dass man die wichtigsten Punkte wirklich erfasst hat; oft wird einem erst durch die Formulierung des Standpunktes mit eigenen Worten seine wahre Bedeutung bewusst
- Man stellt sicher, dass auch die anderen der Verhandlung folgen.
- Man verlangsamt die Diskussion und jeder gewinnt Zeit zum Nachdenken.

### 3. Äußern Sie Ihre Gefühle

Verwirrungen oder Befürchtungen sollte man adressieren, um sich von deren negativem Einfluss zu befreien.

Wichtig: die Punkte so ansprechen, dass die Gegenseite sie nicht als Vorwurf auffassen kann.

Statt: „Ich bin völlig verwirrt.“

Besser: „Ich bin jetzt ein bisschen verwirrt.“

Statt: „Ich bin sicher, hinter Ihrem Vorschlag steckt mehr, als man annehmen könnte.“

Besser: „Ich habe das Gefühl, da steckt mehr dahinter, als ich das erkennen kann. Gibt es noch weitere Aspekte, die angesprochen werden sollten?“

Statt: „So erreichen wir eher nichts“

Besser: „Ich habe den Eindruck, wir haben uns etwas festgefahren.“



---

4. Fassen Sie zusammen:

- Zusammenfassen zwischendurch
  - sichert die Übereinstimmung,
  - bietet die Möglichkeit, zum nächsten Punkt überzuleiten und
  - wiederholt nochmals für alle die erfassten Punkte.
- Zusammenfassung der Einigung am Ende:
  - Gegenstände der Einigung,
  - Festlegung noch offener Punkte und der nächsten Schritte und
  - Zeitplan und Zuständigkeiten.
- Wichtig: keine Punkte in der Schwebe lassen



## Achtung: Antwort!

Sie werden etwas gefragt. Alle Blicke richten sich auf Sie. So sollten Sie sich verhalten:

1. Denken Sie nach.
2. Denken Sie nochmals nach.
3. Schalten Sie den Onkel-Reflex aus.
4. Finden Sie die Motivation der Frage heraus.
5. Beantworten Sie nur einen Teil der Frage; was sie wichtig, wird man nachfragen
6. Werden Sie unterbrochen: lassen Sie es geschehen. Es bringt Zeit und Sie können Ihre Antwort wiederholen  
„Wie ich schon sagte, bevor Sie mich unterbrochen haben ....“.
7. Antworten Sie wahrheitsgemäß; vor allem bei einer starken Verhandlungsposition.
8. Beantworten Sie eine andere Frage:  
„Lassen Sie mich zunächst etwas klarstellen .....
9. Verschaffen Sie sich Zeit:  
„Könnten Sie die Frage nochmals wiederholen?,  
Ich verstehe Ihre Frage nicht genau.  
Gute Frage, wieso fragen Sie das?“
10. Weisen Sie darauf hin, dass Sie nur mangelnde oder nur unzureichende Kenntnis haben.
11. Verändern Sie den (Anwendungs-)Bereich:  
„Das ändert sich, da ... „  
„Könnten Sie etwas präziser werden?“  
„Das ist doch Haarspalterei“
12. Verändern Sie die Richtung  
„Das hängt davon ab ob....“  
„Das kommt darauf an, wie Sie das sehen.“  
„Das ist eine andere Sache ...“
13. Lehnen Sie es ab zu antworten  
„Dem kann ich nicht zustimmen.  
Das kann ich nicht kommentieren“
14. Machen Sie sich keine Sorgen: keine Antwort zu haben ist nicht schlimm.  
(sehen Sie dazu auch „Lassen Sie Ihren Onkel-Reflex zuhause“)



## Lassen Sie Ihren Onkel-Reflex zuhause

Fragen nicht beantworten durch die Antwort:

1. Bitte wiederholen Sie Ihre Frage.
2. Die Frage verstehe ich nicht ganz.
3. Das hängt davon ab ....
4. Das ist ein völlig anderes Thema.
5. Sie müssen die Entwicklung sehen. Es begann damit ...
6. Bevor ich die Frage beantworte, müssen Sie die Einzelheiten des Vorganges verstehen.
7. Ich habe den Eindruck ....
8. Nach meiner Erinnerung ....
9. Ich erinnere mich nicht.
10. Ich habe keine eigenen Erfahrungen damit, aber soweit ich gehört habe ..
11. Da gibt es Unterschiede weil ....
12. Manchmal ist das richtig.
13. Das hängt davon ab ...
14. Das ist keine Frage nach dem Ja oder Nein. Das ist ein Frage nach wie viel / oder nach wie wenig) ...
15. Diese Frage ist Haarspalterei. Sie sind wie ein Professor, der mit Wörtern spielt.
16. Sie müssen die Gründe verstehen. Es gab nicht nur eine Ursache, sondern mehrere. Zum Beispiel ...
17. Lassen Sie uns konkret werden (auf eine generelle Frage).
18. Generell gilt Folgendes (auf eine spezifische Frage)
19. Bitte brechen Sie Ihre Frage in deren Einzelteile auf.
20. Nein, es ist nicht genau so, wie Sie sagen.
21. Darüber kann ich nicht sprechen, da ...
22. Das hängt davon ab, wie man es betrachtet.
23. Ich möchte nicht mit Ihnen streiten, aber ...
24. Der Behauptung in Ihrer Frage kann ich nicht zustimmen.



## **Wenn der Karren einmal festgefahren ist – ein Becher Eis kann Wunder wirken**

Stocken die Verhandlungen oder schreien sich die Parteien nur noch an oder wollen manche genervt oder emotional getrieben das Handtuch werfen, könnten folgende Maßnahmen das Verfahren wieder in eine gute Bahn bringen:

1. Verändern Sie die Art und Weise des Geldeinsatzes: höhere Sicherheit, kürzere Zahlungsfrist, Raten, Garantien, etc.
2. Tauschen Sie ein Mitglied des Verhandlungsteams oder den Verhandlungsleiter aus.
3. Verändern Sie den Zeitaspekt von Unsicherheiten: schwierige Teile nach hinten schieben, auf einen Zeitpunkt, zu dem mehr Informationen erwartet werden können.
4. Verändern Sie die Art der Risikoverteilung: überlegen Sie, ob Sie bereit sein könnten, unbekannte Risiken oder Gewinne zu teilen.
5. Verändern Sie den Zeitaspekt der Vertragserfüllung.
6. Verändern Sie die Situation bzgl. künftiger Erwartungen durch die Einführung von Beschwerdeverfahren oder dem Einräumen von Garantien.
7. Verändern Sie die Verhandlungskultur von win-lose auf win-win. Bringen Sie die Ingenieure mit den Ingenieuren zusammen, den Vertrieb mit dem Vertrieb, den Chef mit dem Chef etc.
8. Verändern Sie den Vertragstyp (Leasing statt Kauf, Gewinnbeteiligung statt Gesellschafter).
9. Verändern Sie die Bezugsgröße der Prozentbeteiligung. Ein kleinerer Prozentsatz an einer größeren Einheit, die dafür mit höherer Sicherheit ausgestattet ist.
10. Suchen Sie die Unterstützung eines Dritten (Mediator).
11. Vereinbaren Sie ein Treffen der Prinzipale.
12. Bieten Sie Wahlmöglichkeiten an.
13. Verändern Sie einzelne Spezifikationen oder Bedingungen.
14. Erzählen Sie einen Witz oder lassen Sie einen Eisbecher servieren.



## Der Mehrwert: ein zweiseitiges Vergnügen

Den Wert des eigenen Verhandlungsgegenstandes steigern:	Den Wert des Verhandlungsgegenstandes der Gegenseite vermindern:
Entscheidend ist die Wahrnehmung der Gegenseite über Ihre Wertvorstellungen!	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Geben Sie nichts ohne Gegenleistung weg.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vermeiden Sie Zeichen der Begierde.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationslücken schließen (Amazon-Effekt: Rückgabe, Probenutzung); Garantien.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vermeiden Sie Anzeichen von Freude, wenn sich abzeichnet, dass Sie bekommen, was Sie möchten („Weihnachtslächeln“ schadet jeder Verhandlung).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Seien Sie besonders knausrig mit Dingen, die Sie nicht brauchen; das steigert den Wert und am Ende können Sie „großzügig“ tauschen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reagieren Sie nicht mit großzügigen Gesten, wenn Sie das Gewünschte (endlich) bekommen haben.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilden Sie ein Paket (so verbergen Sie den von Ihnen beigemesenen Wert der Einzelgegenstände).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verlangen Sie im Paket (so zeigen Sie nicht den Wert, den Sie den Einzelgegenständen beimessen).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• „Trauern“ Sie dem Weggegebenen hinterher.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zeigen Sie Zweifel, ob das Erworbene wirklich das bringen wird, was man Ihnen versprochen hat.</li></ul>



## Die Kunst des Gebens und des Nehmens.

1. Raum für Zugeständnisse lassen.
2. Zugeständnisse planen:
  - a. Gegenstände für das „Geben-und-Nehmen“ effektiv zusammen stellen
  - b. Tausch von Zugeständnissen mit wenig Bedeutung gegen Zugeständnisse mit hoher eigener Bedeutung (Flipchart nutzen). Idealpaar: Gegenstände die wenig, der anderen Seite aber viel bedeuten, tauschen gegen Gegenstände die viel bedeuten, der anderen Seite jedoch wenig.
  - c. Genügend Spielraum verschaffen, um nachgeben zu können.
  - d. (Anker setzen:) Hoch beginnen (Verkäufer) oder niedrig (Käufer). Begründung für diesen Beginn bereithalten.
3. Nur Gegenstände hergeben, von denen man weiß, was sie der anderen Seite wert sind.
4. Nur Dinge verlangen, von denen man weiß, was sie der anderen Seite bedeuten.
5. Das erste Zugeständnis von der Gegenseite geben lassen. Wenn gewollt, können Sie das erste Zugeständnis bei unwichtigen Punkten machen (Reziprozitätsprinzip).
6. Nach Zugeständnissen fragen.
7. Nicht als Erster große Zugeständnisse machen.
8. Lassen Sie die andere Seite für alles was sie erhält hart arbeiten. Sonst wird sie Ihr Zugeständnis nicht wertschätzen.
9. Halten Sie Ihre Zugeständnisse zurück. Später ist besser als jetzt. Je mehr die andere Seite wartet, desto mehr wird sie es wertschätzen.
10. Unfairen Vorschlag machen, um das Preisniveau zu heben (schnellere Lieferung gegen 21,3% Preisaufschlag).
11. Nichts umsonst hergeben: jedes Zugeständnis unter eine Bedingung (am Besten: Gegenleistung) stellen. Verlangen Sie etwas für jedes Nachgeben.
12. Geben Sie nach, ohne etwas zu verlieren. Tauschen eben!
13. Nicht auf jedes Zugeständnis mit eigenem Zugeständnis reagieren.
14. Es gibt keine Notwendigkeit für Zug-um-Zug Zugeständnisse. Wenn man Ihnen 60 gibt, geben Sie 40. Wenn man Ihnen anbietet, „Lassen Sie uns in der Mitte treffen“, können Sie antworten, „Das kann ich mir nicht leisten“.



- 
15. Bedenken Sie: „Ich denke darüber nach“ ist auch ein Nachgeben.
  16. Betrachten Sie jedes Ihrer Zugeständnisse als ein Zugeständnis in Geld. Lieferfristen, Serviceleistungen etc. sind kein Spielgeld. Sie sind lediglich Verhandlungsgegenstände in anderer Währung als Geld. Legen Sie daher das für Sie richtige Umtauschverhältnis fest und rechnen Sie alles in Geld um. Sie tauschen auch nicht Euro gegen Rand, ohne den Wechselkurs zu kennen!
  17. In kleinen Schritten geben.
  18. Zugeständnisse kleiner werden lassen.
  19. Mit einem klaren Nein das Geben beenden.
  20. Bei dem Nein bleiben (daher Schritt 11 gut überlegen) (Prozesszufriedenheit).



## **Es ist wie beim Schuhe anziehen - die Herausforderung liegt im Binden der Schnürsenkel**

Machen Sie sich bewusst: ein Abschluss kommt nicht von selbst, quasi als automatisches Ergebnis Ihrer Verhandlungen. Sie müssen sich den Abschluss bewusst erarbeiten:

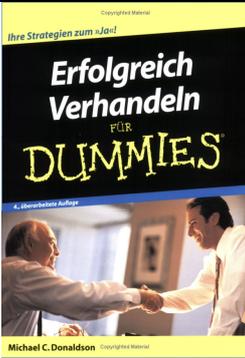
1. Beginnen Sie mit einer positiven Einstellung zum Abschluss. Verlangen Sie mehrfach in einer faktenbezogenen Art und Weise eine Einigung. Etwa durch: „Wenn nicht jetzt, wann dann? Wir wissen alles, was wir wissen müssen, um uns zu einigen.“
2. Reden Sie nicht zu viel bei Ihrem Verlangen nach Einigung. Achten Sie besser konzentriert auf die Reaktion der anderen Seite. Viel reden könnte auch als Zeichen von Unsicherheit interpretiert werden.
3. Fragen Sie nach, was die andere Seite von einer Einigung abhält. Vielleicht erfahren Sie die Gründe der Zurückhaltung, wenn Sie dazu eine Gelegenheit geben.
4. Verschaffen Sie der anderen Seite die Sicherheit, dass es für sie richtig ist, sich jetzt zu einigen. Nennen Sie stets gute Gründe, die dafür sprechen.
5. Fürchten Sie sich nicht davor anzunehmen, die Zeit für die Einigung ist nun gekommen. Als Käufer fragen sie nach einem Stift, um die Einigung aufschreiben zu können. Als Verkäufer fragen Sie nach der Lieferadresse.
6. Nehmen Sie die andere Seite an die Hand und führen Sie diese von der Seite in die Einigung hinein, indem Sie solche Punkte besprechen, die eine Einigung über die Hauptpunkte voraussetzen, etwa die Lieferkonditionen, die Zahlungsfristen etc.
7. Starten Sie eine Aktivität in Richtung Einigung. Als Verkäufer beginnen Sie mit dem Ausfüllen des Bestellformulars, als Käufer reichen Sie dem Verkäufer die Hand. Die physische Aktion verstärkt den Willen zum Abschluss.
8. Machen Sie deutlich, welche Vorteile verloren gehen, wenn es nicht bald zu einer Einigung kommt. Es gibt Menschen, die sich wegen eines Gewinnes nicht bewegen, aber motiviert sind, wenn ihnen Verluste drohen. Mittel hierzu sind: wenig auf Lager, Befugnis des Verkäufers ist am Limit, Alternativangebot ist unsicher ...
9. Schaffen Sie einen Anreiz für den jetzigen Abschluss. Etwa einen Bonus, eine besondere Ausstattung, einen besonderen Service – abhängig vom Abschluss jetzt!
10. Erzählen Sie eine Geschichte, die den Abschluss rechtfertigt. Zeigen Sie, wie jemand in Schwierigkeiten kam, weil er die Chance auf einen Abschluss hat verstreichen lassen.
11. Geben Sie nicht auf, bevor Sie nicht viele „Neins“ erhalten haben. Mindestens sieben!

Taktik :

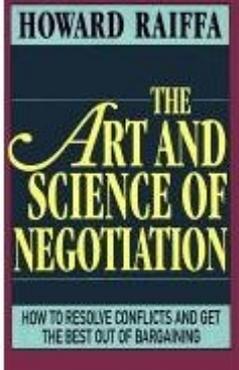
- Seien Sie freundlich, hartnäckig und positiv.
- Ohne anmaßend oder herrisch zu sein.



## Literaturempfehlungen

<p>Ein guter Einstieg</p>	
<p>Eines der besten Bücher zum Thema, sehr kompakt</p>	
<p>Sehr fundiert, Referenzbuch</p>	
<p>Für besondere Fälle</p>	



<p>nicht umfassend, kann aber für manche Situationen Anregungen geben</p>	
<p>Klassiker, mehr ein Strategiebuch</p>	
<p>gute Gliederung, lesenswert</p>	
	
<p>umfassend, empfehlenswert</p>	



Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihren Verhandlungen

Ihr

Hermann Schlindwein