

Viel ist schon gesagt zum Thema Verhandeln: kommunikative Tipps und Tricks, taktische Methoden der Kriegsführung oder das oft zitierte Harvard-Konzept. Klar ist aber, dass Verhandlungen immer etwas mit Macht und Stärke zu tun haben. Wer seine Ziele durchsetzen möchte, muss über die Gegenseite Bescheid wissen, deren Motive und Interessen kennen und im entscheidenden Moment mit diesem Wissen punkten.

Zur richtigen Vorbereitung gehört eine schonungslose Analyse der eigenen Stärken und Schwächen, der Ziele und Teilziele, möglicher Kompromisse und der Alternativen im Falle des Scheiterns.

Und ganz wichtig: Eine möglichst lange Liste mit Forderungen – wichtiger, aber auch unwichtiger. So hat das Verhandlungsteam „Futter“ für die Verhandlung, kann viel fordern, sich aber auch so manches abringen lassen.

Eine bewährte Methode bei der Gliederung von Forderungen ist das Ampelsystem. Rot muss durchgesetzt werden, Gelb ist verhandelbar und Grün kann locker als Position geräumt werden. Viele gelbe und grüne Punkte bedeuten viel Verhandlungsspielraum.

Gut vorbereitet in Gespräch

Wichtig ist auch, möglichst alles von der Gegenseite zu wissen. Am besten lässt sich das über einen sogenannten V-Mann herausfinden. Einer redet immer – bewusst oder unbewusst, aus Bosheit oder Ungeschicklichkeit – und entlockt dem Gegenüber so zahlreiche Details.

Aufmerksam zuhören, viel fragen und selbst wenig sagen – so werden Informationsvorsprünge generiert.

Aber Vorsicht: Denn auch die eigenen Mitarbeiter reden gern. Es gilt, die potentiellen V-Leute in den eigenen Reihen erst gar nicht in die Lage zu versetzen, die eigene Taktik preiszugeben. Auch intern dürfen deswegen nur Maximalziele, ohnehin bekannte Fakten und Forderungen kommuniziert werden. Mögliche Kompromisse und eventuelle Teilziele sollten das Geheimnis des Verhandlungsführers oder des Entscheiders sein. Zusätzliches Wissen gibt es in Geschäftsberichten, Pressemeldungen und Medien.

Wer erfolgreich verhandeln möchte, muss Daten, Zahlen und Fakten der Gegenseite kennen. Dazu gehören auch Journalisten- und Analystenmeinungen, kursierende Gerüchte und Bewertungen im Internet. In der digital-transparenten Welt lässt sich viel erfahren, was sich für eine Verhandlung nutzen lässt.

Souverän in prekären Momenten

Auch in der Verhandlung selbst gibt es viel zu beachten. Bereits vorher sollte klar sein, wer wann was zu sagen hat. Das beste Verhandlungsteam ist auf wenige wichtige Personen beschränkt. Je weniger Menschen am Tisch sitzen, desto geringer ist das eigene Risiko. Denn der Schwächste, der Nervöseste ist der, der von der Gegenseite am meisten gefragt werden wird. Ein starkes Verhandlungsteam ist daher klein, loyal, analytisch, kommunikationsstark und stressresistent. Und es hat eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung, an die es sich

strikt hält. Es sollte nur einen Verhandlungsführer geben, der die Regie führt. Die anderen sprechen nur nach Anweisung und in ihrer festgelegten Rolle. Das gilt auch für das Verhalten in Pausen und bei den gern zitierten „Klo-Gesprächen“. In fast jeder Verhandlung kommt es zu einem Punkt, an dem es kritisch wird, wo das Scheitern droht oder der entscheidende Durchbruch noch von einem strittigen Punkt überlagert wird. Das sind die Schlüsselsituationen in Verhandlungen. Hier muss jeder wissen, was gesagt und vor allem vor Ort entschieden werden darf.

Um Fehler von vornherein zu vermeiden, sollte der eigentliche Entscheider niemals selbst am Tisch sitzen. Dadurch ergeben sich Rückzugsmöglichkeiten und taktische Spielräume. Eine Sprache im Konjunktiv wird möglich, Zeit für Rückfragen geschaffen und Kompromisse der Gegenseite werden leichter – insbesondere dann, wenn diese im Zeitdruck ist und keine langen Entscheidungsschleifen abwarten kann. So kann die interne Verhandlungsebene zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für die externe Verhandlungsebene werden.