



VERHANDELN

1. Version: Juli 2010

Aktuelle Version: Juni 2017

Bearbeitet: Ruy Kuhlmann

Inhaltsverzeichnis

Copyright.....	2
Allgemeines.....	3
Alles ist verhandelbar.....	3
Wie man eine Vereinbarung erreicht.....	3
Fakten ueber das Verhandeln.....	3
Vorbereitung.....	4
Wie wichtig Vorbereitung ist.....	4
Das Gesetz der Vier-Verhandlungspunkte.....	4
Organisation.....	4
Die 3 Buehnen der Verhandlungen.....	4
Machtfaktoren.....	5
Die 5 Machtfaktoren.....	5
Gefuehlstand.....	5
Das Zeitelement.....	5
Entwickle Alternativen.....	5
Macht: Verstehen und Ausnutzen der Macht.....	6
Psychologie.....	6
Persoenlicheits-Typen - I -.....	6
Persoenlicheits-Typen - II -.....	7
Koerpersprache.....	8
Die versteckten Bedeutungen in einer Konversation.....	8
Verhandlungstechnik.....	8
Einfache Verhandlungstechniken.....	8
Taktiken und Gegentaktiken bei Verhandlungen.....	9
Mehr Taktiken bei Verhandlungen.....	9
Mehr Taktiken bei Verhandlungen.....	10
Und noch mehr Taktiken.....	10
Abschluss.....	11
Verhandlungen wieder aufnehmen.....	11
Mit den besten Wunschen von.....	11

Copyright

Dieses Dokument ist Eigentum von Ruy Kuhlmann.

Es darf auch ohne meiner Genehmigung vervielfältigt und auch dritten Personen zugänglich gemacht werden unter der Voraussetzung, dass „TST / Ruy Kuhlmann“ als Autor erwähnt wird.

Kontakt über meine Homepage: <http://www.ruynk.de>

Entstanden ist es aus Seminaren von Roger Dodson und von Brian Tracy (Success Mastery Academy): Aller Ehre gebuehrt den Beiden: Notizen aus seinen Seminaren wurden ueberarbeitet und ins Deutsche uebersetzt. Das Ergebnis ist hier zu bewundern.

Anmerkung

Dieser Text ist als Arbeitshilfe zu verstehen; Fehler aller Art dürfen existieren. Ich würde mich jedoch freuen, wenn Sie mir diese mitteilen, so kann ich korrigieren.

Allgemeines

Alles ist verhandelbar

- Verhandeln ist das, was wir stets machen: Kommunizieren, verhandeln, überzeugen, beeinflussen von anderen Personen
- Schlechte soziale Fähigkeiten ist der Hauptgrund für den Misserfolg
- Fragen ist der Schlüssel für die Zukunft: Habe keine Bedenken zu fragen, die ganze Zeit!

Wie man eine Vereinbarung erreicht

- Der Zweck einer Verhandlung ist es doch, eine Geschäftsbeziehung zu starten, nicht diese zu beenden
- Deswegen, erziele eine Vereinbarung: Eine Verhandlung muss stets gerecht/angemessen sein
- Versuche eine Gewinn/Gewinn (win-win) Situation zu schaffen, wenn nicht machbar, besser kein Geschäft zu machen
- Solltest Du mit dem Ergebnis der Verhandlungen nicht einverstanden sein, so breche diese einfach ab
- In diesem Sinne, nimm Dir auch keinen Vorteil aus der Situation der anderen Person

Fakten über das Verhandeln

- Eine Verhandlung muss immer win-win sein
- Es gibt immer mehr als nur einen (Haupt-) Punkt
- Verschiedene Menschen wollen verschiedene Sachen
- Es gibt mehrere Punkte, die man bei jeder Verhandlung abarbeiten/verhandeln soll
- Jede Partei soll sich wie ein Gewinner fühlen
- Jede Partei soll sich auch um die Angelegenheiten der anderen Partei kümmern (Kommunikations-Atmosphäre)
- Jede Partei soll fühlen, dass sie es genießen könnte, mit der anderen Partei in der Zukunft zu verhandeln

Orientierung des Sprechers, es gibt: Seher, Hoerer, Fuehler

- "Ich kann das sehen. Ich mag dieses Bild. Sieht gut aus"
- "Ich mag was ich hoere. Klingt gut. Ich hoere Sie"
- "Ich fuehle mich gut mit de, hier. Das begeistert mich"

Vorbereitung

Wie wichtig Vorbereitung ist

- **Vorbereitung ist der Merkmal der Profis.** Gute Vorbereitung macht 80% von dem Ergebniss aus
- Liste der Hauptbedenken von Dir und von der anderen Partei erstellen
- Liste der Probleme, die man loesen muss (beide Parteien)
- Welche sind die Startpositionen von beiden?
- Welche sind Deine Grenzen, nach oben und nach unten?

Das Gesetz der Vier-Verhandlungspunkte

- Die Anzahl an Verhandlungspunkte ist nie mehr als 4: 1 grossen Punkt und 3 kleinere Punkte
- Wichtig ist demnach die Wichtigkeits-Reihenfolge der Punkte bei den 2 Parteien

Organisation

Die 3 Buehnen der Verhandlungen

1. Verhandeln hat immer 2 Parteien; Es gibt immer Druck auf beiden Seiten
2. Schaffe all die technischen Infos die Du kriegen kannst: Info ist ein kritischer Faktor der Macht
3. Komme zu einem Vergleich/Kompromiss/Abkommen

Machtfaktoren

Die 5 Machtfaktoren

1. Wissen: Besseres Wissen ueber den Gegenstand der Verhandlung: Mache Deine Hausaufgaben. Wissen ist Macht!
2. Wissen ueber die Beduerfnisse der anderen Partei
3. Identifikation: Falls die andere Partei sich mit Dir identifizieren kann, dann ist es einfacher einen Abkommen zu kriegen "Ich verstehe wie Sie sich fuehlen..." " Ich moechte einen Abkommen erzielen, mit dem Sie sich wohl fuehlen" oder "Ich fuehle mich nicht bequem mit dem ..."
4. Mache deutlich was der Gewinn/Verlust ist fuer die andere Partei bei einem Abkommen mit Dir
5. Investition: Zeit, Geld, Gefuehle; wie viel von diesen Faktoren hast Du oder die andere Partei schon in den Verhandlungen investiert. Bleibe ruhig! (Je mehr Zeit die andere Partei investiert hat, desto niedriger wird sie -paradoxerweise- bereit sein abzuschliessen)

Gefuehlstand

- Wunsch: Wie brennend Du etwas willst: derjenige, der etwas "unbedingt" haben will, verhandelt natuerlich sehr schlecht
- Erscheine gleichgueltig
- Verstrickung von Gefuehlen mindert die Macht

Das Zeitelement

- Beispiele mit Japan. Beispiele mit dem Ende des Quartals
- Setze Zeitgrenzen wann immer Du kannst. Doch verhindere unbedingt, das man Dir Zeitgrenzen setzt!
- "Kaufe" Zeit wann immer Du kannst

Entwickle Alternativen

- Die Entwicklung von Alternativen kann Deine Stellung staerken
- Du bist nur genau so frei wie der Vektor Deiner Alternativen es zulaesst
- Du musst ganz genau wissen, was Du willst
- Entscheide in Voraus was fuer einen Ergebniss Du willst
- Entscheide was Du bereit bist aufzugeben um das, was Du willst, zu erhalten

Macht: Verstehen und Ausnutzen der Macht

Es ist so dass immer eine der beiden Parteien das Gefuehl hat, dass sie die Macht hat, das Gefuehl, die Kontrolle zu haben (Es bilden sich ein Beeinflusser und ein Beeinflusster)

Es gibt 8 Grundstuetzen von Macht (Die Faehigkeit, die andere Partei zu beeinflussen)

1. Titel/Autoritaet Macht. Nutze dies, weil viele Menschen hohen Respekt for Titeln haben
2. Die Person/Partei, die etwas vergueten kann, hat eine gewisse Kontrolle
3. Die Person/Partei, die eine Strafe verhaengen kann, hat mehr als eine gewisse Kontrolle. Darunter faellt auch der Gruppendruck
4. Die Macht der Bezuges (Referent), z.B. wenn eine Person etwas zu sagen hat, wie bei religioesen Bezuege. Auch das Ansehen einer Person kann gelten
5. Charismatische Macht, auch wenn Menschen eine ueberbrausende Persoenlichkeit haben
6. Experten. Eine solche Macht haben oft Profis wie Aerzte, und diese entwickeln manchmal sogar eine eigene Sprache
7. Macht der Situation: Begibt Dich, wenn moeglich, zu einem Feld wo die andere Partei nicht auf einer solchen Macht zurueckgreifen kann
8. Macht der Information. Mit dem Beispiel, Jemanden bieten draussen zu gehen, nicht weil die 1. Partei etwas geheimes zu quatschen haben, sondern um das Gefuehl zu ermitteln, dass die 2. Partei nicht die "Macht" hat (das man etwas an Infos nicht besitzt)

Psychologie

--- Ich, RK, bin ein pragmatiker-analytiker :-)

Persoenlichkeits-Typen - I -

Du sollst Dich an die Persoenlichkeit der anderen Partei anpassen

Der Pragmatiker: Der will alles zusammengefasst haben und angepasst, um die meiste Info in der kuerzesten Zeit zu bekommen

Der Extrovertierte: Will einfach eine gute Zeit haben

Der Mitfuehler: Er geht und versucht zusammen zu sein mit anderen Menschen mit den gleichen Ansichten

Der Analytiker: Analysiert

Anleitung

- Finde heraus wer Du bist, um zu wissen wie Du mit anderen zurechtkommen kannst
- Menschen, die stets sich durchsetzen wollen haben Probleme, sich auf eine Sache zu konzentrieren (Pragmatische und Extrovertierte) sind schnelle Entscheider
- Analytiker und Pragmatiker treffen Entscheidungen anhand von Fakten, die anderen aus dem Magen heraus (gefuehlsbetont)
- Pragmatiker: Duldert kein Zeitverlust. Mag keine Sportarten, wo man hinguckt; will teilnehmen
- Die Extrovertierte lieben zuguck-Sportarten, lieben lustige Sachen und schnelle

Entscheidungen

- Der Mitfuehler ist Gefuehlsbetont doch ein sehr langsamer Entscheider
- Analytiker haben immer einen Taschenrechner, denken viel und gehen sehr ins Detail, zeigen keine Gefuehle und sind auch langsame Entscheider, da sie nie genug Informationen bekommen koennen

Persoenlicheits-Typen - II -

Du wirst die groessten Probleme mit den Menschen haben, die das Gegenteil von Dir sind

Pragmatiker: Wenige Informationen, mag kein Small-Talk, mag schnelle Entscheidungen auf die Basis von Fakten

Extrovertierter; erwarte eine schnelle Entscheidung aufgrund seiner Begeisterung ueber das Projekt. Sprich mit ihm ueber Zuguck-Sportarten. Erzaehle Geschichten, rege ihm an (begeistere ihm)

Der Mitfuehlender; gehe langsam vor, zeige, dass Du Dich wirklich um die Menschen kuemmerst, warte bis er Dich vertraut. Versuche niemals ihm zu einer Entscheidung zu bewegen; er braucht eine Zeit um eine Entscheidung zu treffen und sich mit Dir anzufreunden

Analytiker: Sei ganz genau, erzaehle bis ins Detail jede Kleinigkeit

Erklaerungen

- Das "Fragen" funktioniert mit Analytiker (er liebt Fragen) und mit dem Mitfuehlenden, doch Pragmatiker moegen ueberhaupt keinen Fragen-Ping-Pong
- Begeisterung funktioniert nicht mit Pragmatiker und Analytiker
- Alle vier Persoenlichkeiten haben Schwachstellen bei Verhandlungen
- Der Strassenkaempfer (Pragmatiker) verbeisst sich bei bestimmten Sachen und gibt nicht nach, auch nicht wenn er dabei mehr verliert als gewinnt. Er verlangt, dass die andere Partei nachgiebt, glaubt ans "Gewinnen", da er glaubt, dass man nur "gewinnen" oder "verlieren" kann. Sein Ziel ist der Sieg
- Der Extrovertierter ignoriert den anderen, versucht anderen zu begeistern und oft verliert er die Perspektive. Sein Ziel ist Spass zu haben beim Aendern der Ueberzeugung der Anderen
- Der Befriedende (Mitfuehler) ist weich, gibt auf, setzt Wert auf Einverstaendniss. Akzeptiert Verluste, versucht dass alle gluecklich werden. Sein Ziel ist ein Abkommen
- Der Durchfuehrer (Analytiker) ist inflexibel. Sein Ziel ist Ordnung in den Verhandlungen zu haben
- Der gewinn-gewinn Verhandler versucht das alle gewinnen und konzentriert sich auf "Interessen", er ist weich mit den Menschen aber hart bei der Sache/beim Problem. Holt die Leute zurueck von den Gefuehlen wieder zur Sachebene

Koerpersprache

- Fange an, zu studieren was die Menschen "sagen" beim Zugucken der Koerpersprache
- Die Glotze zu glotzen ist eine lehrreiche Methode Koerpersprache zu lernen
- Haendeschuetteln (in USA): Lange Geschichten ueber die US Amis
- Menschen rauchen wenn sie entspannt sind, entgegen der etablierten Meinung, nicht wenn sie verspannt sind
- Das Hemd oeffnen, wenn die Leute sich bequem fuehlen (das kommt in manchen gegender de USA oder vielleicht sostwo vor: beachten was bei einem selbst gilt)

Die versteckten Bedeutungen in einer Konversation

- "In meiner bescheidenen Meinung / meine Kleinigkeit"; genau das Gegenteil trifft: Die Meinung ist ueberhaupt nicht bescheiden
- "Wie Sie wissen"; das ist wahrscheinlich einen sehr wichtigen Punkt
- "Zufaellig / Bevor ich das vergesse / "By the way""; ueblicherweise ist das die Einfuehrung eines sehr wichtigen Punkts
- Rechtfertigungen sagen uns, dass dies wird nicht so sein wie abgesprochen; "Ich werde das Beste versuchen / Ich werde mal sehen, was ich machen kann"
- "Aber", "Immerhin" relativieren alles was man davor gesagt hat, schieben all das Gesagte beiseite. Das sind Ablenkungen!

Verhandlungstechnik

Einfache Verhandlungstechniken

- Flintch: Egal was der Pries ist, mache ein Geraeusuch als haette man Dir in den Magen geschlagen; "Hmmpfff!". Die Ergebnisse sind absolut erstaunlich
- Frage: "Ist das **Beste**, was Sie machen koennen?"
- Sollte jemand mit Dir so etwas versuchen, dann sage einfach: "Niedliches Versuch"
- "Ich kann das woanders billiger kriegen"
- Preiskampf: Biete einen dramatischen niedrigen Preis und begruende auch diesen. Man findet immer Menschen, die einfach versuchen etwas los zuwerden und machen sich um den Preis keine grosse Sorgen (kuemmern sich nicht um das (liebe) Geld)
- Schweigen (hat mit Geduld zu tun). Gebe einfach keine Antwort; Die Preise schmelzen wie Eis

Die "Rausgehen" Methode: Auch eine Art des verhandelns (die andere Partei kommt hinterher gelaufen, was ihre Macht mindert)

Taktiken und Gegentaktiken bei Verhandlungen

- Nibble: Ist das was man "verlangt" am ende der Verhandlung, wenn die andere Seite schon "ja" gesagt hat... quasi als zusatz, dann, wenn die andere Partei das Gefuehl hat, schon "fertig" zu sein
- Heisse Kartoffel: Die andere Partei versucht, Dir eine "heisse Kartoffel" zu geben. Lasse nie anderen Menschen, Dir ihre Probleme aufzubuerden
- Das Prinzip der hoeheren Autoritaet: Die andere Partei behauptet, eine andere Person befragen zu muessen (oder Du: Dein Ego leidet, jedoch ist es sehr effektiv). Wenn Du verhandelst, sollst Du tunlichst die Moeglichkeit eliminieren, dass die andere Partei das Spielchen mit Dir spielt, vom Anfang an => 1. Appelliere an dem Ego der anderen Partei, 2. Verlange von der anderen Partei, dass sie mit einer guten Empfehlung zur Autoritaet laeuft (Verpflichtung)
- Bruecken bauen: (ist nicht das Gleiche wie ein Deadlock) Versuche zuerst andere kleine Punkte zu verhandeln, um einen Bewegungsschwung (moment) zu erreichen, um spaeter bei so vielen Uebereinstimmungen der letzte Punkt auch noch zu erledigen (das kann man machen z.B. wenn die andere Partei meint: X ist das Letzte in der Welt was wir machen/annehmen wuerden). Man kann bei solchen Stellungen auch eine "neutrale" dritte Partei einbeziehen

Mehr Taktiken bei Verhandlungen

- Guter-Mensch, boeser-Mensch (bekannt auch als guter und boeser Polizist). Die Methode ist gut, sogar wenn alle wissen was ablaeuft
- Akzeptiere nie das erste Angebot, auch wenn es in Deinem Sinne ist. Die andere Partei wuerde (wird) denken, dass sie es besser haette machen koennen. Beispiel mit dem Anzeigenverkaeufner
- Argumentiere nie oder gar versuche, andere Menschen zu ueberzeugen. Immer zuerst uebereinstimmen, das macht die Position verworren und hilft Dir, anschliessend die andere Partei zum richtigen Weg zu "begleiten". Benutze die "sie-fuehlen; andere-haben-gefuehlt; andere-haben-herausgefunden" Formel
- Trottelig ist manchmal klug sein, und Kluege sind manchmal dumm. Beispiel des Inspektors Columbo in der Glotze
- Jedesmal, wenn Du eine Zugabe machst, verlange eine Gegenleistung als "Wiedergutmachung". Jedes mal. Auch wenn Dir die "Zugabe" absolut nicht interessiert
- Die Zeit der Verhandlungen ist "bevor" die Arbeit gemacht wurde! Beispiel des Klempners
- Lerne die Technik des "Weggehens" bei Verhandlungen, die Methode macht immer einen sehr starken Eindruck

Mehr Taktiken bei Verhandlungen

- Flinching: Das ist eine physische Reaktion (hatten wir schon davor)

- Prinzip des Austauschen: Jedes Mal, wenn Du gefragt wirst, ob Du eine Zusicherung/Zugabe machen koenntest, frage sofort zurueck was Du dafuer bekommen koenntest. Gib nie etwas weg ohne einen regelrechten Austausch daraus zu machen. Du koenntest es nachher doch gut gebrauchen
- Die "intelligentere" Technik; Die andere Partei macht ein Angebot, und Du laechelst suess und sagst "Tut mir Leid, Sie muessen schon etwas besseres anbieten". Erfahrene Verhandler werden natuerlich versuchen das genau festzulegen "Wie viel wollen Sie genau?"
- "Sie muessen schon etwas besseres anbieten als das hier": Gute Moeglichkeit, um bessere Ergebnisse zu erzielen: Es ist IMMER moeglich etwas zu verbessern
- Man glaubt Schriftliches; was man nicht glauben wuerde wenn man es einfach hoert. Immer Schriftliches zeigen, wenn man die Moeglichkeit hat
- Das abgelehnte Angebot: Wenn Du glaubst, die andere Seite versucht Dich uebers Tisch zu ziehen oder sehr kaempfernd ist, dann benutzt man diese Technik: Sage "Ich weiss nicht ob ich das machen kann, ich werde sehen was wir machen koennen", am naechsten Tag kommt man und sagt man, man haette das ganze mit ... gesprochen und es tut uns leid, aber nur das und das ist moeglich. Man kann es auch gut gegen die "Autoritaet" Methode verwenden, wenn die andere Partei diese Methode einsetzt
- Versuche stets, dass die andere Partei sich wohl fuehl bei Verhandlungen mit Dir: Zum Beispiel, wenn man Konzessionen macht, die sowieso klar drin sind, sagen dass man ihm mag, oder man sagt ihm wie gut er verhandelt und wie viel man dabei selbst gelernt hat
- Es ist besser, wenn man selbst derjenige ist, der die Vertraege fertig stellt, dann hat man (natuerlich) die Moeglichkeit, da noch etwas zu gestalten, und es ist frei/liegt dann an der andere Partei jetzt, da noch mit Forderungen/Aenderungen zu kommen ;-)
- Fertig gemachte Sache: Sende einen schoen fertigen Vertrag, unterschrieben und mit einem Scheck dabei, so dass die andere Partei nur noch zu unterschreiben hat. Anstelle die Verhandlungen weiter zu fuehren bzw wieder anzufangen... und sogar das Risiko eingehen, dass das Endergebniss noch schlechter wird
- Bloedian-Geld: Es ist, wenn man bei Angebote z.B. einen Geldbetrag runter bis zum Absurden reduziert wird, so z.B. wenn man von 20 Cents die Stunde spricht. Lasse nicht andere Leute dieses dumme Spielchen mit Dir treiben

Und noch mehr Taktiken

- Ablenkung: Wenn man die Aufmerksamkeit weg von dem Hauptpunkt lenkt (es ist eine Verwirrungsmethode indem man einen Neben-Punkt einfuehrt um den wirklichen Punkt an dem vorbei zu schleudern) Beispiel mit den Nordkoreaner und Russia, wobei der echte Punkt war ein Stueck Land. Man nennt diese Methode Ablenken oder "rote Herings"
- Der Huendchen-Abschluss: Nehmen des Hundenvales nach Hause uebers Wochenende: Man muss die Leute emotional einbeziehen in dem was man von ihm will
- Die Rolle des Kaeufers, an dem alles abprallt: Keine Emotionen zeigen
- Mache immer ein Angebot oder ein grosser Stapel an Anforderungen; wenn man 50 Anforderungen aufschreibt, kann man doch 25 davon bekommen ;-)

- Betone stets wie viel Zeit und Arbeit Du schon investiert hast in dem was man verhandelt
- Vergleich zwischen Tennis und Verhandeln: Es ist nicht wichtig was die andere Seite macht, doch aber ganz genau was der Ball macht -die Zugaben und was man bekommt-
- Fokussiere auf die Punkte, nicht die Menschen, und vermeide tunlichst Gefuehle zu zeigen!

Abschluss

Verhandlungen wieder aufnehmen

- Keine Verhandlung ist endgueltig beendet
- Starte die Verhandlungen erneut sobald Du denkst, dass Du mit dem Ergebniss nicht zufrieden bist (weil, z.B. Du neue Erkenntnisse erworben hast [diese z.B.]

Mit den besten Wünschen von

Unternehmen

- **AMTRS** Systemanalyse – Ruy Kuhlmann
- **"ruynk" Projektkoordination** – R. C. N.-Kuhlmann Projektmanager
- **IT-Wissen "Ryusui"** - Kurse und Seminare
- **TST Tsubame Software Tools** - Business Support Software Solutions

URLs:

- www.amtrs.de ---> AMTRS: Analysieren, Modellieren, Trainieren, Reorganisieren, Systematisieren
- www.ruynk.com ---> Projektmanagement, Projektkoordination, FlePA
- www.ruynk.de ---> Private Homepage
- www.ryusui.de ---> IT-Wissen – Kurse und Seminare
- www.tsubame.de ---> Business Support Software Solutions

Blogs:

- [RUYNK: Über Projektmanagement und FlePA](#)
- [Tsubame SW: Über SW-Entwicklung](#)