

# Kompetitive Verhandlungsstile – wie gehe ich damit um?

Von Dr. Reiner Ponschab

Das Harvard-Konzept (Fischer et al. 2013) bietet eine erprobte, erfolgreiche Grundlage für kooperatives und nachhaltiges Verhandeln. Doch nicht alle Verhandlungspartner lassen sich auf dieses Konzept ein. Manche glauben, durch kompetitive Verhandlungsmethoden erfolgreicher zu sein. Dieses Tool zeigt Möglichkeiten, mit solchen Verhandlungspartnern umzugehen, ohne das Ziel eines interessenbasierten Verhandeln aus den Augen zu verlieren.

*Kurzbeschreibung*

Das Tool eignet sich in allen Stadien der Verhandlung, wenn die Gegenseite kompetitive Mittel nutzt.

*Anwendungsbereiche*

Die Anwender dieses Tools sollen in die Lage versetzt werden, ihre Verhandlung angemessen zu strukturieren, wenn die andere Seite Mittel wie Macht, Manipulation, List oder Aggression einsetzt.

*Zielsetzung*

Kompetitive Verhandler zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie Macht, Manipulation, List und Aggression einsetzen, um ihr Ziel zu erreichen. Die folgenden Ausführungen sollen dem Leser Fähigkeiten und Werkzeuge vermitteln, um kompetitiven Verhandlern Paroli zu bieten.

*Beschreibung*

## 1. Umgang mit Macht

Das Vorhandensein von Macht in Verhandlungen wird durch die Optionen bestimmt, die der jeweiligen Partei zur Verfügung stehen, wenn in der Verhandlung keine Einigung erreicht wird. So sollten Sie sich im Vorfeld mit Ihrer BATNA (vgl. S. 265 ff.) und Ihren unterschiedlichen Optionen beschäftigen.

Um das Verhandlungsumfeld und damit die Machtverhältnisse zu verändern, können Sie beispielsweise

- ▶ die Verhandlung auf angrenzende Gebiete erweitern (z.B. Zusatzleistungen)
- ▶ Mehrwert anbieten (z.B. Angebote von Gütern persönlicher Art, die nur Sie vermitteln können)
- ▶ andere Verhandlungsgebiete erschließen (Kuchen vergrößern),
- ▶ Referenzpersonen, die für den Verhandlungspartner wichtig sind, einbinden
- ▶ ein gutes äußeres Umfeld für die Verhandlung schaffen (z.B. an einem schönen Ort verhandeln)

## 2. Umgang mit Manipulation

Manipulation ist eine gezielte und eigennützige Einflussnahme auf Denken, Fühlen und Verhalten eines anderen. Dabei wendet der Manipulateur diese Einflussnahme verdeckt an, um unbemerkt das Verhalten des anderen zu lenken.

Nehmen Sie einmal folgenden Fall: Sie betreten den Ausstellungsraum eines Kraftfahrzeughändlers, um verschiedene Fahrzeuge zu besichtigen, die Sie eventuell kaufen möchten. Der Verkäufer zeigt Ihnen einige Autos, geht dann schnell mit Ihnen an einem schnittigen Fahrzeug vorbei und sagt im Vorbeigehen: *„Diesen wunderschönen Superschlitten zeige ich Ihnen gar nicht erst, der ist Ihnen sicher zu teuer.“*

Der „offizielle“ Teil der Botschaft lautet: *„Das Fahrzeug ist zu teuer.“* Daneben gibt es einen „verdeckten“ Teil, der lautet *„Du bist viel zu knickrig, um dir etwas zu leisten, was alle deine Freunde beeindrucken würde.“*

Wesentlich bei der Manipulation ist die verdeckte Botschaft. Sie ist der Appell, auf den es ankommt. Im vorliegenden Fall möchte der Verkäufer Ihr „rebellisches Kind“ aktivieren und Sie dazu veranlassen das Fahrzeug zu besichtigen und zu kaufen.

### Das rebellische Kind

Die vom amerikanischen Psychiater Eric Berne (1910–1970) begründete Transaktionsanalyse (TA) ist ein psychologisches Modell, welches das menschliche Erleben und Verhalten verständlich

macht. Im Funktionsmodell der TA werden verschiedene Ich-Zustände in ihren Erscheinungsweisen abgebildet. Eine Erscheinungsweise ist das Kind-Ich, in dem sich das aus der Kindheit stammende Denken, Fühlen und Verhalten repräsentiert. Eine der Erscheinungsformen des Kind-Ichs ist das rebellische Kind, das sich vorwiegend an den Forderungen anderer orientiert, aber dann meist das Gegenteil von dem tut, was von ihm erwartet wird

Das Wichtigste beim Umgang mit solchen Beeinflussungsversuchen ist es, möglichst wenig auf die Äußerung der anderen Seite einzugehen. Stattdessen sollten Sie das angesprochene Thema rationalisieren, wie es die nachfolgende Darstellung zeigt. Darin finden Sie Analysen von Manipulationsversuchen und Beispiele solcher Versuche sowie Anregungen zum Umgang mit solchen Einflussnahmen.



Bezeichnung der Manipulation	Zweck	Beispiel für Manipulation	Umgang mit Manipulation	Beispiel
Suggestivfrage	Bewegen zum Einlenken bzw. Nachgeben	„Bestimmt haben Sie schon überlegt, welche Ihrer Forderungen wir streichen können.“	Hinterfragen der Suggestion, klare Meinungsäußerung	„Natürlich habe ich mir Gedanken gemacht und bin zu dem Schluss gekommen, dass ich keine unserer Forderungen streichen kann.“
Alternativfragen	Vortäuschung von Wahlfreiheit	„Wollen Sie 500 oder vorerst nur 250 Kilo kaufen?“	Klare Aussage, die keine der Alternativen zulässt	„Weder noch. Zurzeit habe ich keinen Bedarf.“
Appell an Prinzipien und Werte	Ansprache von höheren Motiven, Grundbedürfnissen und Grundwerten, um das Ziel zu erreichen	„Für uns steht das Wohl des Unternehmens an erster Stelle, deshalb haben wir so entschieden.“	Anerkennung der Werte, aber nicht der Schlussfolgerung	„Da bin ich ganz bei Ihnen, allerdings verstehe ich nicht, wie Sie zu dieser Schlussfolgerung kommen.“
Schmeicheleien	Ansprechen des Anerkennungsbedürfnisses	„Niemand kann das so gut wie Sie, könnten Sie das bitte übernehmen?“	Die Schmeichelei dankend annehmen und auf die Sachebene zurückführen	„Ich freue mich natürlich, dass Ihnen meine Arbeit so gut gefällt und werde Ihnen bis heute Nachmittag mitteilen, wie ich Sie in diesem Projekt unterstützen kann.“
Empirische oder Mehrheitsbehauptung, Zitieren von Expertenmeinungen oder Autoritäten	Ausnutzen der Akzeptanz von besonders qualifizierten Personen(-mehrheiten)	„Fast alle Deutschen können das bestätigen.“ „Erkenntnisse aus Harvard bestätigen das.“	Quelle einfordern	„Wo wurde das veröffentlicht? Ich kenne diese Untersuchungen noch nicht.“

Bezeichnung der Manipulation	Zweck	Beispiel für Manipulation	Umgang mit Manipulation	Beispiel
Analogien	Gleichstellung von vermeintlich entsprechenden Anwendungskriterien	<i>„So, wie wir die Gesetze der Natur akzeptieren, müssen wir auch die Gesetze der Märkte akzeptieren.“</i>	Vergleichbarkeit hinterfragen und gegebenenfalls Unterschiede herausstellen	<i>„Meiner Meinung nach hinkt Ihr Vergleich, denn Marktgesetze werden im Gegensatz zu den Naturgesetzen von Menschen gemacht und können daher auch von Menschen verändert werden.“</i>
Verknappung/ Zugzwang	Erzeugung eines Kaufzwangs durch Verknappung oder Befristung des Angebots	<i>„Das Angebot gilt nur heute.“ „Zu diesem Preis gibt es nur noch zwei Zimmer.“</i>	Aufdeckung der Wirkung, Relativierung der Bedeutung des Angebotes	<i>„Ich werde mir gern in Ruhe überlegen, ob ich auf Ihr Angebot eingehe, bevor ich etwas kaufe, mit dem ich dann nichts anfangen kann. Ich denke, dass es sicher auch andere gute Angebote gibt.“</i>

### 3. Umgang mit List

List ist der Manipulation sehr ähnlich. Denn auch sie versucht, mit einem verdeckten Vorgehen das Verhalten der anderen Seite zu beeinflussen. Was eine List ist, hat Clausewitz in seinem berühmten Werk „Vom Kriege“ (2011) so erläutert:

*„List setzt eine versteckte Absicht voraus und steht also der geraden, schlichten und unmittelbaren Handlungsweise entgegen. Sie hat daher mit den Mitteln der Überredung, des Interesses und der Gewalt nichts gemein, aber viel mit dem Betrug, weil dieser seine Absicht gleichfalls versteckt. Der Listige lässt denjenigen, welchen er betrügen will, die Irrtümer des Verstandes selbst begehen.“*

Das Wichtigste beim Umgang mit List ist es, diese als solche zu erkennen, was oft sehr schwierig ist. Kein Listanwender wird zugeben, dass er eine List anzuwenden versucht. Daher kann man bei Verdacht einer List diese nur dadurch aufdecken, dass man beispielhaft von einer Situation spricht, in der eine List angewendet wird oder wurde. Beispiel: *„Wenn ich Sie nicht kennen würde und wüsste, dass Sie nicht mit solchen Mitteln arbeiten, dann würde mich das an eine Situation erinnern, die ich neulich erlebt habe ...“*

#### **4. Umgang mit Aggression und Abwertung**

In Situationen verbaler Aggression setzt unser Körper wie in früheren Zeiten bei lebensgefährdenden Situationen Adrenalin frei, um uns für die Reaktion „Flucht oder Kampf“ zu rüsten. Wir atmen schneller und flacher, damit unserem Körper mehr Sauerstoff zur Verfügung steht.

Was für unsere Vorfahren die optimale Überlebensstrategie war, ist nicht mehr unbedingt angemessen für einen Verhandler im Informationszeitalter. Die Natur hat diesen Unterschied aber noch nicht programmiert und so laufen in unserem Körper biochemisch noch genau dieselben Prozesse ab, wie vor Tausenden von Jahren. Das heißt: Verhält sich ein Verhandlungspartner unfair und gerate ich dadurch in Stress, ist es am wichtigsten, reflexartige Reaktionen („Angreifen oder Fliehen“) zu vermeiden.

##### **1. Schritt: Durch Stopp-Techniken Überblick gewinnen**

Die einfachste und wirkungsvollste Methode, nicht der eigenen Panik zum Opfer zu fallen, ist ruhiges, tiefes Atmen.

Gelingt es Ihnen nicht, in kurzer Zeit Ihre Gedanken zu ordnen, nehmen Sie sich ein „Time-out“ durch die Anwendung sogenannter Stopp-Techniken. Sie können beispielsweise unter dem Vorwand, auf die Toilette zu gehen, das Zimmer verlassen. Oder: Sie können mit einer fahrigten Handbewegung Ihr Wasserglas auf dem Tisch umwerfen, was bei den folgenden „Trocknungsübungen“ aller Beteiligten genug Zeit für einen klaren Kopf schafft.

Diese Techniken nennt man Stopp-Techniken, weil sie dazu dienen, unsere Stressreaktion zu stoppen, um dadurch wieder Herr der Situation zu werden.

##### **2. Schritt: Entwaffnen Sie den Angreifer und benennen Sie den Angriff!**

Durch die Stopp-Technik haben Sie Zeit, sich zu fragen: Was ist hier eigentlich passiert? Und: Wie kann ich weitere Angriffe der anderen Seite unterbinden? Es ist wichtig, den Angriff zu erkennen und zu zeigen, dass Sie solche Verhaltensweisen nicht akzeptieren.

Ziel sollte sein, die andere Seite dazu zu bewegen, das Feuer sofort einzustellen und die Kampfhandlungen zu unterbrechen.

### 3. Schritt: Verstehen Sie die Situation und prüfen Sie Ihren Anteil!

Eine Feuerpause ist kein dauerhafter Waffenstillstand. Einen Waffenstillstand kann ich nur erreichen, wenn ich die Ursachen für den Konflikt oder für die Aggression meines Verhandlungspartners ausräumen kann. Ziel bei diesem Schritt ist es, herauszufinden, was der Grund für das unfaire Verhalten der anderen Seite ist.

### 4. Schritt: Verhandeln Sie über die Einstellung weiterer Angriffe! Fahren Sie mit der Verhandlung fort oder hören Sie auf!

Bevor Sie wieder in die Verhandlung einsteigen, sollten Sie ansprechen, was aus Ihrer Sicht soeben vorgefallen ist. War es eine Reaktion auf Ihr Verhalten, ist es vielleicht angebracht, dass Sie sich entschuldigen. Geht der Verhandlungspartner auf Ihren Wunsch zur „Normalisierung“ der Verhandlung ein, sind Sie im Stadium des „Verhandeln über das Verhandeln“. Können Sie mit der anderen Seite keinen Verhandlungsvertrag schließen, weist das darauf hin, dass diese offensichtlich nicht bereit ist, kooperativ zu verhandeln. Sie sollten sich ernsthaft überlegen, ob Sie das Gespräch weiterführen wollen.

---

**Voraussetzungen** Als methodische Voraussetzung ist die genaue Kenntnis des Harvard-Konzepts und dessen Wirkung zu empfehlen.

---

**Erfahrungen** „Man kommt viel weiter mit einem freundlichen Wort und einer Pistole als mit einem freundlichen Wort allein.“ (Al Capone)

- 
- Quellen/Literatur**
- ▶ Cialdini, R. B. (2017): Die Psychologie des Überzeugens. Hogrefe, 8. Auflage.
  - ▶ Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2013): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. Campus, 24. Auflage.
  - ▶ Ponschab, R. & Schweizer, A. (2009): Kooperation statt Konfrontation. Neue Wege anwaltlichen Verhandeln. Schmidt, 2. Auflage.
  - ▶ Senger, H. v. (2011): 36 Strategeme. Lebens- und Überlebenslisten aus drei Jahrtausenden. Fischer.
  - ▶ Senger, H. v. (2016): Die Kunst der List. Strategeme durchschauen und anwenden, C. H. Beck, 6. Auflage.
  - ▶ Von Clausewitz, C. (2011): Vom Kriege. Nikol.
  - ▶ Weiss, J. (2014): Even Small Negotiations Require Preparation and Creativity. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/05/even-small-negotiations-require-preparation-and-creativity>.