



Heinrich Keßler

## Verhandlung.

Das Dokument dient als Kurzanleitung für Personen, die sich auf Verhandlungen vorbereiten oder ihre Art und Weise von Verhandlungen in Trainings oder durch Beratungen verbessern wollen, wie z.B. Teilnehmern in Verkaufstrainings und Nachwuchsführungskräften.

Dem Dokument liegen die Aufzeichnungen aus Ausbildungen, Literatúrauszügen, Beratungen und Trainings sowie die Arbeitsunterlagen des Autors zu Grunde.

Autor:

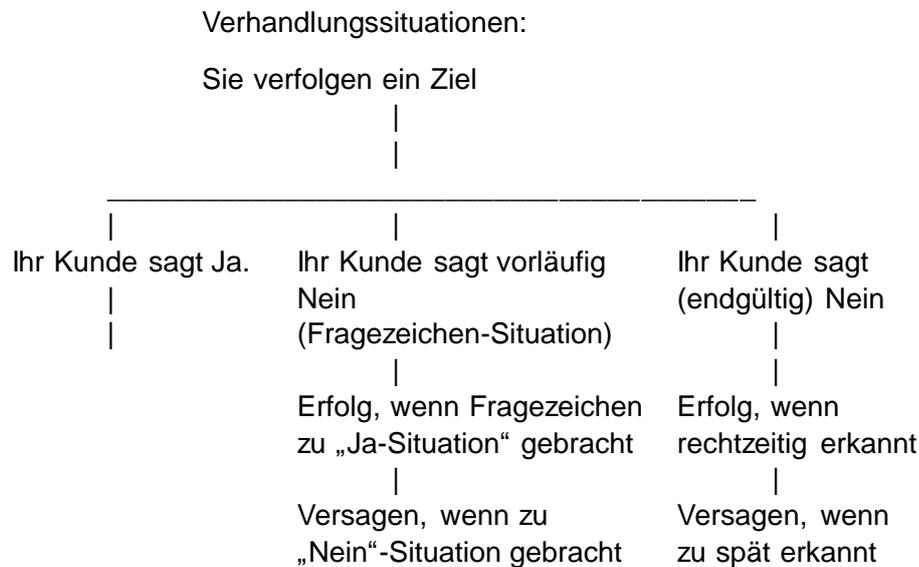
Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Verhandlung

= Jede Gesprächssituation, in welcher einer der Gesprächspartner ein bestimmtes Ziel erreichen möchte.



(1, S. 24)

In jeder Verhandlung sollte Lust (für sich und den/die Gesprächspartner) gesucht und Unlust (für sich und den/die Gesprächspartner) vermieden werden.

Lust = Befriedigung vitaler Bedürfnisse.

Unlust = Nicht-Befriedigung dieser Bedürfnisse.

(1, S. 36)

Sie müssen begreifen und akzeptieren, dass andere Menschen ein Recht darauf haben, ANDERS zu denken, zu fühlen und zu handeln, als Sie!

Lösen Sie aber beim Gesprächspartner nur UNLUST-Gefühle und damit letztlich Widerstände aus.

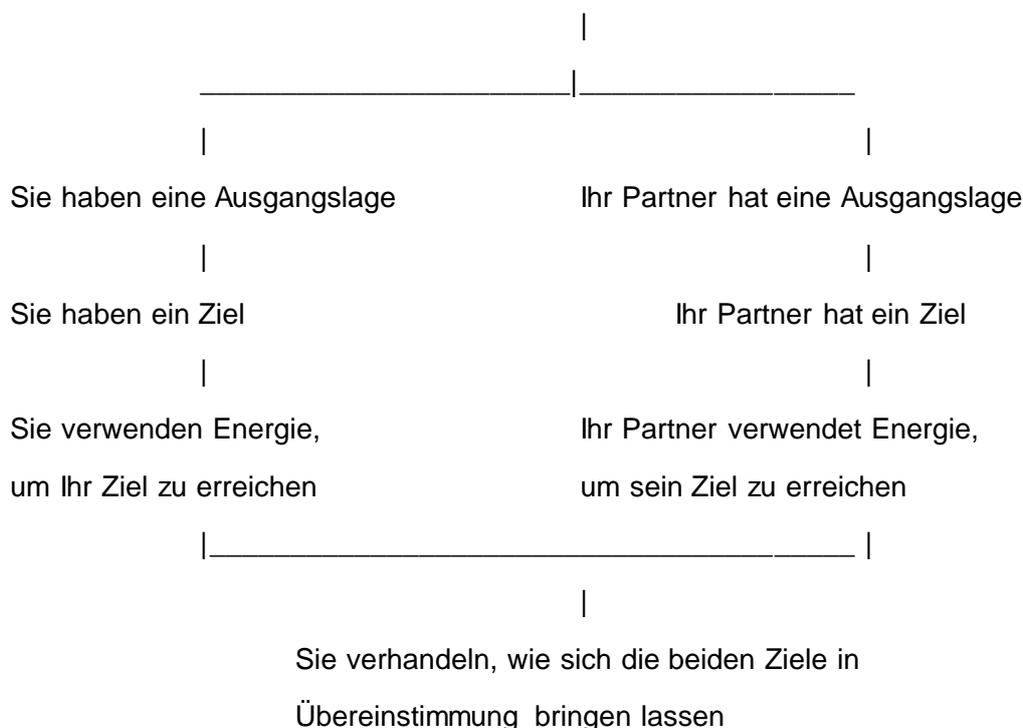
In einer Verhandlung hat das Ziel:

- einem anderen etwas zu verkaufen
  - einen anderen von einer Meinung zu überzeugen - einen anderen zu motivieren.
- (1, S. 75).

Häufig gehen wir in einer Verhandlung zu Druck oder Zwang über, üben offen oder verdeckt Macht aus, überreden statt überzeugen oder manipulieren den Verhandlungspartner mehr oder weniger offen oder indirekt.



## Verhandlung:



\_\_\_\_\_ |

| -> Erfolg =

| es ist gelungen, die beiden Ziele in Übereinstimmung zu bringen  
| - durch Einigung auf ein gemeinsames Ziel  
| - durch Aufgabe des eigenen Zieles und Annahme  
| des Zieles des anderen  
| - durch Überzeugung des anderen und Motivation  
| zur Annahme des eigenen Zieles

| -> Misserfolg =

| keine Zielannäherung oder Übereinstimmung erreicht. Die von beiden Seiten  
| eingesetzte Energie zur Verfolgung der jeweils eigenen Ziele wendet sich nun  
| gegen denjenigen zurück, der die Energie eingesetzt hat und zwar als  
| "Frustration".

Sie müssen lernen, tolerant zu sein. Toleranz leitet sich von lat. "tolerare" ab und bedeutet: erleiden, ertragen, erdulden. Toleranz ist also nicht einfach, sie tut weh. Toleranz setzt eine eigene Meinung voraus, die auf eine abweichende Meinung trifft. Von der Toleranz strikt zu unterscheiden ist die Gleichgültigkeit, bei welcher Sie sich nicht mit der abweichenden Meinung auseinandersetzen, z.B. weil Sie entweder selbst keine eigene Meinung haben oder aber die abweichende Meinung Ihnen wirklich "gleichgültig" (volkstümlich "Wurst") ist.

Wenn Sie auf andere Meinungen treffen, reagieren Sie gerne mit Kampf (Angriff, Belehrungen, Zurechtweisungen, "Beweisen" der Richtigkeit Ihrer Meinung usw.). Damit lösen Sie aber beim Gesprächspartner nur UNLUST-Gefühle und damit letztlich Widerstände aus.

Niemand sagt etwas, ohne dass er eine Absicht damit verbindet. (2, S.514)



Im Allgemeinen sind die Menschen im Grunde ihres Herzens fast stets uninteressiert an dem, was andere ihnen sagen. (2, 5 5)4

*Verhandeln Sie dialektisch, d.h. gewinnen Sie, ohne zu siegen!*

Druck erzeugt Gegendruck.

Fragen Sie sich bei Meinungsverschiedenheiten:

"Was habe ich davon, wenn ich den anderen jetzt zwingen, seine Meinung, seinen Standpunkt, sein Verhalten aufzugeben?" (1, S. 58)

Je mehr Ihnen an dem Ziel liegt, das Sie erreichen wollen, umso mehr Energie müssen Sie investieren!

Wenn Sie im Zweifel sind, sagen sie gar nichts - fragen Sie lieber irgendetwas.

Sie werden nie voll akzeptiert werden, wenn Sie nicht bereit sind, das Risiko zu tragen, abgelehnt zu werden. (3, S 80).

Jeder Mensch hat das Recht, eine Meinung von Ihnen zu haben, die von der, die Sie selbst von sich haben, deutlich abweicht. (3, 5 85).

## Die 4 Ebenen der Kommunikation

### 1. Die Inhaltsebene

Unter der Inhaltsebene der Kommunikation ist alles zu verstehen, was den Kopf, die Ratio (Verstand) bzw. das Denkhirn anspricht.

Hier handelt es sich um Worte und Informationen, die "wertfrei" und "sachlich", "rational", "vernünftig" usw. sind.

Viele meinen tatsächlich, wertfrei, sachlich, rational und vernünftig kommunizieren und verhandeln zu können. Dies ist nur unter Maschinen möglich, nicht jedoch bei Menschen.

Warum?

Für Menschen gibt es keine "wertfreie, sachliche, rationelle und vernünftige" Worte oder Informationen! Jede Aussage, natürlich auch diese, die Sie jetzt lesen, löst positive (wenn Sie sich bestätigt fühlen) oder negative (wenn Sie der Aussage nicht zustimmen oder sich angegriffen fühlen) Gefühle bei Ihnen aus. Diese Aussage ist weder von uns "wertfrei" zustande gekommen (wir können auch nicht aus unserer Haut heraus), noch ist sie "wertfrei" bei Ihnen angekommen. (Sie haben Ihr eigenes Weltbild, das sich mehr oder weniger von unserem unterscheidet).

Die Inhaltsebene der Kommunikation ist nur die Spitze des Eisberges "Kommunikation". Sie ist die Ebene, die am auffälligsten ist. Auf der Inhaltsebene kommt es auf die Klarheit und Eindeutigkeit der Worte und des Ausdrucks an.

Zur Klärung der Inhaltsebene dienen die "Informationsfragen".



## 2. Die Beziehungsebene

Die Beziehungsebene wollen wir nochmals teilen:

- a) in den sachlichen Zusammenhang, in welchem Informationen, Worte usw. ausgetauscht werden, d.h. kommuniziert wird.

Z.B. hat die Information "Diskontsatz 9 %" eine andere Aussage und Bedeutung, wenn Sie sich in einer Kreditverhandlung befinden als wenn Sie mit einem Kunden über eine Anlage sich besprechen. Die "Beziehung" der Information, des Wortes, des Faktums zur jeweiligen Sachlage ist eine sehr unterschiedliche.

- b) in die Beziehungskonstellation der beiden Verhandlungspartner.

Die gleiche "sachliche" Information bekommt sofort einen ganz anderen Aussagewert, wenn:

- Sie "oben" sind und der Kunde "unten",
- Sie "unten" sind und der Kunde "oben",
- Sie dem Kunden gleichgültig sind, er Ihnen aber nicht,
- Sie den Kunden als unbedeutend einschätzen, er Sie aber nicht,
- Sie unter Druck stehen, der Kunde aber nicht
- usw.

*Eine Nicht-Beziehung zwischen zwei Verhandlungspartnern gibt es nicht!*

Der Grad des Oben-Unten, des Bekanntseins-Fremdseins, des Sympathisch-unsympathisch-seins, des Interessens, der Gleichgültigkeit usw. bewertet und gewichtet jede Aussage.

Wichtig: Unter Aussage ist nicht nur der verbale, sprachliche Ausdruck in Worten zu verstehen, sondern die ganze Palette der Körpersprache (Tonfall, Stimme, Modulation, Gestik, Mimik, Körperhaltung, Blickkontakt usw.)

*Solange die die Beziehungsebenen nicht geklärt sind, ist eine Verständigung auf der Inhaltsebene unmöglich!*

Die Menschen reden bei ungeklärten Beziehungsebenen aneinander vorbei und merken oft nicht, dass sie sich missverstehen. Je weiter die Kommunikation sich auf einer angenommenen Beziehungsebene bewegt, die nicht mit der tatsächlichen Beziehungsebene übereinstimmt, umso schwerwiegender und irreparabler ist die Entfremdung.

Wichtig: Die Beziehungskonstellation ändert sich während eines Gespräches meist schnell und häufig. Denn: kein Mensch geht aus einer Kommunikation mit einem anderen Menschen wieder als der Mensch heraus, als welcher er in die Kommunikation hineingegangen ist! Die Kommunikation mit dem anderen Menschen hat ihn verändert, so wie auch Sie durch jede Kommunikation mit jedem Menschen sich selbst ändern.

Zur Klärung der Beziehungsebenen dienen die "Prüfungs-und Kontrollfragen".



### 3. Argumentation

Je wahrscheinlicher eine Schlussfolgerung klingt, desto eher hält man sie für logisch, d.h. für zulässig.

Je unwahrscheinlicher sie klingt, desto eher wird sie angezweifelt. (1,S 1142)

Was für uns selbstverständlich, alltäglich, geläufig ist, erläutern und erklären wir nicht.

*Anforderungen an die Argumentation:*

- Übersichtliche Argumentation
- abwechslungsreiche, interessante Argumentation - anschauliche Argumentation
- einfache, unkomplizierte Argumentation
- kurze Argumentation
- klare, logische Beweisführung:
- Behauptung
- Begründung
- Beweis
- Zusammenfassung
- Appell

Ein vollständiges Argument enthält folgende Teile:

- a) das Beweisziel (= das, was bewiesen, erreicht werden soll),
- b) die Beweismittel (= das, womit bewiesen werden soll),
- c) die Rechtfertigung (Beweisführung) und evtl.
- d) die Unterstützung der Rechtfertigung (= Fallbeispiele, usw.)

*Kommunikationsstörungen mit dem Kunden sind stets ein Alarmsignal.*

Anzeichen für ernsthafte Störungen in der Beziehung zum Kunden:

- Vermeiden menschlicher Nähe (Kunde beschränkt sich auf Information),
- häufiges Murren,
- Verweigerung von Informationsgabe.



## Vorbereitung der Argumentation

Zur Vorbereitung und Verbesserung der Argumentation sollte wie folgt vorgegangen werden:

1. Sie schreiben alle Argumente auf, die Ihnen gerade einfallen.
2. Sie bewerten diese Argumente nun nach ihrer Überzeugungskraft. Hierzu entwerfen Sie sich einen situationsgerechten Bewertungsmaßstab, z.B. geben Sie
  - 9 Punkte den Argumenten, welche aus der Sicht des Kunden (0 für diesen voraussichtlich einen sehr großen Nutzen aufzeigen, einen sehr großen Vorteil oder Verbesserung bedeuten. Wichtig! Nicht nur an die Konditionen denken, sondern an die gesamte Problemlösung!
  - 8 Punkte den Argumenten, welche aus der Sicht des Kunden einen beachtlichen Nutzen für ihn bedeuten, so dass er dessen Verwirklichung prüfen sollte.
  - 7 Punkte den Argumenten, welche aus der Sicht des Kunden interessante Vorteile für ihn bringen dürften.
  - 6 Punkte den Argumenten, bei welchen damit zu rechnen ist, dass sie der Kunde als nicht realisierbar oder ausreichend interessant empfindet.
  - 5 Punkte den Argumenten, die den Kunden nicht so sehr interessieren dürften.
  - 4 Punkte den Argumenten, die der Kunde als überzogen und nicht relevant einschätzen wird.
  - 3 Punkten den Argumenten, gegen die der Kunde mit Skepsis reagieren dürfte und bei welchen der Kunde sich auch negative Folgen ausrechnet.
  - 2 Punkte den Argumenten, bei denen der Kunde annehmen kann, dass der aufgezeigte Vorteil nicht eintritt, sondern in sein Gegenteil für ihn umschlägt.
  - 1 Punkt den Argumenten, die der Kunde mit Sicherheit ablehnt, weil er nicht daran glauben kann oder mit großen Nachteilen für sich rechnet.
3. Bewerten Sie nun Ihre gesammelten Argumente nach dieser Werteskala.
4. Sortieren und ordnen Sie Ihre Argumente nach Ihrer Überzeugungskraft und Brauchbarkeit (Kategorien 6-9). Erstellen Sie eine Argumentationskette.



Klären Sie VOR einem Gespräch:

1. a) Welche übergeordneten Langzeitziele wollen Sie verfolgen?  
b) Welche übergeordneten Langzeitziele wird wohl der Kunde verfolgen?
2. a) Welche konkreten Verhandlungsziele wollen Sie verfolgen?  
In welche Teilziele lassen sich diese Verhandlungsziele gliedern?  
b) Welche konkreten Verhandlungsziele wird der Kunde wohl verfolgen?
3. Welche Gesprächsziele wollen Sie im bevorstehenden Gespräch verfolgen?  
Welche Gesprächsziele wird Ihr Kunde wohl im bevorstehenden Gespräch verfolgen?
4. Welches sind die besten Argumente?
5. Wie können diese Argumente bewiesen, belegt werden?
6. Mit welchen Einwänden und Widerständen ist zu rechnen?
7. Wie können Sie diesen Widerständen begegnen?
8. Welche Begriffe und Bezeichnungen sind zu klären? Bei Einwänden und Gegenbehauptungen prüfen Sie:
  - a) Handelt es sich bei der Behauptung um eine Tatsache?
  - b) Ist die Tatsache derzeit noch aktuell (zeitgültig)?
  - c) Wird die Tatsache auf einen Dritten bezogen? Ist dieser Dritte glaubwürdig, kompetent und zuverlässig?
  - d) Handelt es sich nur um eine Meinung über eine Tatsache (des Gesprächspartners oder eines Dritten)?
  - e) Handelt es sich nur um Folgerungen, die der Gesprächspartner aus Tatsachen gezogen hat? Sind diese Folgerungen schlüssig? Gibt es andere Folgerungen?
  - f) Ist die Tatsache bewiesen? Sind die Beweismittel ausreichend?



## Kriterien der Kaufentscheidung von Kunden:

Aus:

Harvard-Manager III/84:

F. Steward Debruicker

Gregory L. Summe

„Aus Kunden Stammkunden machen“

		Unerfahrene Generalisten	Erfahrende Spezialisten
Heterogenität des Produktangebotes	hoch	Anwender- Unterstützung Technische Hilfe Produktausführung	Produktausführung Anwender- Unterstützung
	niedrig	Technische Hilfe Service Preis	Preis Annehmbare Qualität Verfügbarkeit



## Literatur

Vera F. Birkenbihl:

"Psychologisch richtig verhandeln"

Professionelle Verhandlungstechniken mit Experimenten und Übungen

Moderne Verlags-GmbH, München, 1979

ISBN 31478054109

Harald Scherer

"Die Kunst erfolgreich zu verhandeln"

Gewaltlos gewinnen durch eine neue Verhandlungstaktik i4EKA-Verlag, Kissing, 1980

ISBN 3-811 1-8590-x

Rupert Lay

"Führen durch das Wort"

Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig 1978 ISBN 3-7844-7060-2

"Dialektik für erfolgreiches Verhandeln" Audio-Kassetten-Programm

agw Verlag Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft Frankfurt