

Erfolgreich verhandeln – Das Harvard-Konzept

Die Kunst der überzeugenden Gesprächsführung, die zu Win-Win-Situationen führt

Jeder von uns verhandelt; ständig. „Stimmt nicht“ sagen Sie? Doch! Sie führen Verkaufsgespräche mit potenziellen Kunden, Preisverhandlungen mit Lieferanten oder Kunden und besprechen mit Ihren Kollegen, wer, was, wann und wo. Zielvereinbarungsgespräche mit Ihrem Vorgesetzten sind Verhandlungen. Sie verhandeln mit Ihren Kindern, wann die abends zu Hause sein müssen. Sie diskutieren mit Ihrem Partner, wo es im nächsten Urlaub hingehen soll oder welches Fernsehprogramm am Abend gewählt wird. Zwar ist der Gesprächsinhalt unterschiedlich und manche dieser Verhandlungen sind bedeutender für Ihr Leben, haben einen größeren Einfluss auf die Zukunft, auf das Unternehmen, auf den Profit, auf Ihr Ansehen als andere. Aber im Endeffekt sind es alles Verhandlungen und das Ergebnis hängt von Ihrem Verhandlungsgeschick ab.



Irgendwann kommen auch die Netten an den Punkt, wo sie sich diese „nette“ Strategie finanziell oder moralisch nicht mehr leisten können.

Es gibt die Dampfwalzen, die sich um jeden Preis durchsetzen müssen, denen das Gegenüber völlig egal ist, die ihre Macht zu ihrem eigenen Vorteil ausspielen. Diese Menschen werden kurzfristig vielleicht das bestmögliche Ergebnis für sich erzielen. ABER: Wie sieht es mittel- und langfristig aus? Natürlich, wenn sie die Monopolstellung auf ihrem Markt haben, können sie ihre Position immer wieder gewinnbringend einsetzen. Vielleicht kommt aber der Tag, an dem sie ihr Monopol verlieren und mit einem Mitbewerber konkurrieren müssen oder der Kunde/Lieferant hat einfach genug von diesem Spiel und steigt aus. Was machen sie dann? Sie verlieren nicht nur diesen Deal, ihr Ruf ist auch nachhaltig ruiniert. Keiner möchte mehr mit ihnen Geschäfte machen.

Und dann gibt es die Netten, die immer wieder nachgeben, die sich unterwerfen, auf ihre eigenen Ziele verzichten und denen die Harmonie wichtiger ist als das Ergebnis. Es ist sicherlich angenehm, mit diesen Menschen zu verhandeln – bekomme ich doch alles, was ich will. Aber irgendwann kommen auch die Netten an den Punkt, wo sie sich diese Strategie finanziell oder moralisch nicht mehr leisten können.

Dann gibt es noch die Straußen-Taktik. Danach „glaubt“ derjenige ja, wenn er seine Gegner nicht sieht, weil er den Kopf in den Sand gesteckt hat, würden ihn diese auch nicht sehen. Dieser Verhandlungstyp tut also nichts, er wird eine Verhandlung vermeiden, verzögern, das Problem/das Thema ignorieren. Auch das funktioniert eine Weile, aber nicht auf Dauer. Diese drei Verhaltensweisen werden in einer Win-Lose- oder Lose-Win- oder sogar Lose-Lose-Situat-

tion enden. Langfristig sind sie nicht erfolgreich, nicht profitabel, nicht beziehungs- und vertrauensfördernd.

Ein schon positiver Ansatz ist der des Kompromisses. Jeder geht einen Schritt auf den Anderen zu, und man trifft sich in der Mitte. Für mich ist das vergleichbar mit dem Feilschen auf einem Markt. Alle, die schon einmal auf arabischen Märkten waren, kennen das Spiel. Es ist wie ein Tanz: Jeder sagt seinen Preis, und in den meisten Fällen trifft man sich irgendwo dazwischen. Beide haben einen Kompromis geschlossen. Also win-win. Diese Verhandlungen sind in der Regel nicht sehr folgenschwer für die Parteien. Oftmals sind es einmalige Intraaktionen, die keine langfristig gut funktionierenden Geschäftsbeziehung brauchen.

In Situationen, in denen das Ergebnis für mich wichtig ist, gehe ich einen anderen Weg. Ich lade meinen Verhandlungspartner zu einer kreativen Zusammenarbeit ein. Dabei versuche ich, eine gut funktionierende Beziehung aufzubauen, die auf gegenseitigem Vertrauen beruht. So erfrage ich seine Interessen, wir entwickeln gemeinsam Optionen, wobei wir neutrale Kriterien ansetzen, um die gefundenen Möglichkeiten zu evaluieren. Schlussendlich erzielen wir ein für beide Seiten akzeptables Verhandlungsergebnis, das in der Regel profitabler ist als ein Kompromiss. Das ist das Verhandeln nach dem Harvard-Konzept.

Roger Fisher ist der Urvater dieses Verhandlungsmodells, das seit vielen Jahren an der Harvard Law School in den USA gelehrt wird. Er selber hat es in unzähligen Situationen getestet, verfeinert und weiterentwickelt. So hat er z. B. die iranische und amerikanische Re-

gierung 1981 beraten, als es um die Freilassung amerikanischer Geiseln ging.

Anfänglich definierte er nur vier Grundprinzipien:

- Sachbezogen diskutieren
- Interessen abwägen
- Optionen suchen
- Beweise erbringen

Gehen wir ins Detail:

1. Sachbezogen diskutieren. Was heißt das? Sie betrachten hierbei den Verhandlungsgegenstand – das Thema – getrennt von Ihrem Verhandlungspartner. In der Sache



Dampfwalzen müssen sich um jeden Preis durchsetzen.

können Sie hart sein, aber weich zur Person. Sie geben nicht nach. Sie stecken den Kopf nicht in den Sand, sondern Sie stellen sich dem Thema. Zu beachten ist, dass ich bewusst von einem Verhandlungspartner und nicht Verhandlungspartner spreche. Die beteiligten Parteien sitzen auf derselben Seite des Tisches, sie verfolgen dasselbe Ziel: win-win. Probleme können hier entstehen durch unterschiedliche Wahrnehmungen, Vorstellungen

und unprofessionelle Kommunikation. Lösungen hierbei sind z. B.: konzentriertes Zuhören, wobei Sie Ihren Verhandlungspartner aussprechen lassen, gezieltes Fragen und ein bewusster Einsatz Ihrer Körpersprache.

2. Interessen abwägen bedeutet nicht, nur die Position Ihres Verhandlungspartners zu verstehen, sondern auch seine wahren Interessen. Das WARUM will jemand etwas? WARUM will jemand etwas nicht? Probleme hierbei sind oft verhärtete Positionen und versteckte Interessen. Ihr Lösungsan-

Das bedeutet: erst verstehen, dann verstanden werden.

3. Optionen suchen meint das Entwickeln gemeinsamer Lösungsalternativen. Hier steht jetzt das „Gemeinsam“ im Vordergrund. Natürlich haben Sie sich im Vorfeld schon mögliche Optionen überlegt. Wenn Sie diese allerdings einfach nur präsentieren, kann es sein, dass sich Ihr Verhandlungspartner „überraunt“ fühlt. Deshalb Achtung! Nicht glänzen wollen mit brillanten Ideen, sondern den Partner einladen, gemeinsam Optionen zu finden. Ein Problem zu diesem Zeitpunkt könnte sein: Sie glauben, dass es nur eine richtige Lösung gibt und dass Sie diese schon kennen. Die Lösung wäre: Bleiben sie offen für neue Ansätze und Ideen, identifizieren Sie gemeinsame Interessen und setzen Sie Kreativitätstechniken ein.

4. Im letzten Schritt – Beweise erbringen – einigen Sie sich mit Ihrem Verhandlungspartner auf neutrale Beurteilungskriterien für Ihre gemeinsam gefundenen Optionen. Das können gesetzliche Vorgaben, TQM, Best Practice, ISO Vorschriften u. ä. sein. Danach werden die Optionen evaluiert. Bestimmte Lösungen können gestrichen werden, andere nicht. Diese Kriterien sollen Ihnen und Ihrem Partner im Endeffekt helfen, die für Sie beide beste Lösung zu finden.

Diese vier Grundprinzipien wurden von Roger Fisher und seinem Team im Laufe der Jahre erweitert, sodass das aktuelle Harvard-Konzept noch umfassender und damit effizienter ist. Natürlich können Sie sich einen Überblick über das Konzept im gleichnamigen Buch verschaffen. Damit aber das ganze Potenzial dieses Modells zum Tragen kommen kann, emp-

fehle ich Ihnen, ein Seminar zu buchen. Auf diese Weise haben Sie die Gelegenheit, Ihr eigenes Verhandlungsgeschick zu reflektieren, Ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und die Prinzipien des Harvard Modells in einem sicheren Rahmen auszuprobieren. Weitere Informationen: www.anja-foerster.com

Zur Person



Dr. Anja Förster lebt seit sieben Jahren in der Schweiz. Die Mutter von zwei Kindern studierte Chemie in Deutschland und promovierte in Großbritannien. Erste berufliche Erfahrungen sammelte sie bei einem weltweit führenden Kosmetikunternehmen in Cardiff (Großbritannien). Vor fast zehn Jahren wechselte sie in den Weiterbildungssektor. Sie studierte NLP bei Robert Dilts in den USA, belegte den Harvard Negotiation Course in den USA und bildet sich momentan in Transaktionsanalyse weiter. Ihre Firma DenkAnstöße ist spezialisiert auf Coaching, Führungsseminare und -ausbildung sowie Seminare im Bereich Leadership, Sozialkompetenzen und Verhandlungstechniken, die sie weltweit sowohl auf Deutsch wie auch auf Englisch anbietet.