

## **Verhandlungsführung: Bereiten Sie sich auf Verhandlungen besonders gut vor**

**Wer in Verhandlungen erfolgreich bestehen will, muss sich ausreichend vorbereiten. Er muss die Interessen und Ängste seines Partners kennen und mit der richtigen Taktik seine eigenen Interessen verfolgen. Besonders schwierig wird das dann, wenn ausländische Verhandlungspartner am Tisch sitzen. Der Verhandlungsexperte Foad Forghani verrät im Interview, worauf es ankommt und was den Ghost Negotiator auszeichnet.**

### **Inhalte**

Verhandlungsführung: Bereiten Sie sich auf Verhandlungen besonders gut vor.....	1
Interkulturelle Kommunikation: Verhandlungsführung mit fremden Partnern.....	2
Mit Amerikanern verhandeln.....	3
Verhandlungstechniken und die richtige Reaktion darauf.....	4
Bei Verhandlungen auf nonverbale Signale achten...5	
Ghost Negotiation: Der Verhandlungsführer im Hintergrund.....	6
Experten-Interview mit dem „Ghost Negotiator“ Foad Forghani .....	8

Als es im Jahr 2009 um die Zukunft des Autobauers Opel ging, wurde lange verhandelt. Die beteiligten Parteien bewältigten ein enormes Verhandlungsspensum, bis es letztlich zur bekannten und für alle Beteiligten überraschenden Lösung kam. Der amerikanische Mutterkonzern General Motors (GM), der selbst durch ein Insolvenzverfahren ging, will seine Tochter Opel sowie die britische Schwestermarke Vauxhall jetzt selbst sanieren.

Die Kritik am Vorgehen von GM und insbesondere auch an der Verhandlungsführung der einbezogenen Politiker ließ nicht lange auf sich warten. „Ein unglaublicher Vorgang“, wettete es aus den Mündern deutscher Spitzenpolitiker. Gregor Gysi, Fraktionschef der Linkspartei im Bundestag,

meinte, Bundeskanzlerin Angela Merkel sei von GM „am Nasenring durch die Manege“ gezogen worden. Schelte von allen Seiten für die deutschen Regierungsvertreter, die – psychologisch gesehen – das Verhandlungsfeld als Unterlegene verlassen mussten.

Verhandlungsexperten nennen dies eine „Win-Lose“-Situation, denn das beabsichtigte Ziel auf Regierungsseite, ein Verkauf von Opel an Magna, war mit der Entscheidung von GM gescheitert. Ob GM mit dieser Lösung am Ende allerdings wirklich als Gewinner dasteht, wird erst die Zukunft zeigen.

Unabhängig von der weiteren Entwicklung stellt sich die Frage, warum die von den Deutschen favorisierte Lösung am Ende scheiterte. Theoretisch hätte es auch zu Gunsten von Magna ausgehen können – oder war das vielleicht durch andere Gründe, die den beteiligten Verhandlungspartnern selbst gar nicht bewusst waren, von vorneherein nicht möglich?

### **Interkulturelle Kommunikation: Verhandlungsführung mit fremden Partnern**

Die Presse konnte über die jeweiligen Verhandlungsergebnisse nur berichten. Was während den geheimen Gesprächen auf Seite der beteiligten Akteure – auch zwischenmenschlich – tatsächlich ablief, wird wohl niemand herausfinden. Gerade hier aber könnte der Schlüssel für die, zumindest aus Sicht der Bundesregierung, gescheiterten Verhandlungen zu suchen sein. Das soll nicht per se heißen, dass die Bundesregierung beziehungsweise Magna aufgrund mangelnden Verhandlungsgeschicks am Ende unterlegen war.

Die Tatsache, dass interkulturelle Kommunikation ein schwieriges Pflaster ist, lässt sich in der Wirtschaft an vielen Beispielen belegen. Man denke nur an Studien, die zeigen, dass deutsche Manager im Vergleich zu ihren chinesischen Kollegen in Verhandlungen meist den Kürzeren ziehen. Um es kurz zu machen: Chinesen setzen trickreich ihre sogenannten Strategeme ein, wenn sie Verhandlungen mit ausländischen Geschäftspartnern, Kunden oder Konkurrenten führen, um entweder die Oberhand zu behalten oder um aus einer für sie selbst misslichen Lagen herauszukommen.

Von vorneherein ausschließen lässt es sich also nicht, dass sich die deutschen und amerikanischen Verhandlungspartner wegen **Mentalitätsunterschieden** auf der zwischenmenschlichen Ebene nicht einig wurden.

### Mit Amerikanern verhandeln

Dass Verhandlungen mit Geschäftspartnern oder potenziellen Kunden aus den Vereinigten Staaten ohne gewisse Kenntnisse ihrer Kultur scheitern, zeigt der USA-Experte und Gründer der Unternehmensberatung Global Alliances, Ingo Regier, in seinem Beitrag „Kulturelle Unterschiede im USA-Geschäft und Verhandeln mit Amerikanern“.

Ein wichtiges Fazit seiner Analyse: Viele deutsche Firmen sind in den USA deshalb nicht erfolgreich, weil eine „typisch deutsche kulturelle Konditionierung“ vorherrscht. Dies gilt auch für Verhandlungen zwischen Kunden und Geschäftspartnern. **„Alles ist Verhandlungssache“**, lautet denn auch ein erster Ratschlag von Regier. Amerikaner verhandeln auch in solchen Situationen, die für Deutsche als unveränderbar gelten. Insofern schade es nicht, all das in Frage zu stellen, was man selbst nicht akzeptiere. Doch wie wird dieses Ziel erreicht? Regier rät: „Misstrauen Sie Ihren Instinkten!“

Der Hintergrund: Amerikanische Verhandlungspartner verhalten sich so, als ob ihre deutschen Verhandlungspartner genauso handeln und denken wie sie selbst und wie alle anderen Amerikaner. Auch ihnen fehlt es oft am Bewusstsein, dass im gegenüber ein „Fremder“ mit anderen kulturellen Befindlichkeiten sitzt, der sich im Geschäftsleben auf eine bestimmte Art und Weise verhält. Der amerikanische Partner vertraut seinen Instinkten, als ob er mit einem amerikanischen Kollegen verhandelt. Genauso gehe es dem Deutschen gegenüber. Gerade wegen der kulturellen Unterschiede sollte man aber die Instinkte für die Verhandlungssituation beiseite schieben.

Ein weiterer Ratschlag Regiers: Der bessere Verhandler in den USA sei derjenige, der die scheinbaren Widersprüchlichkeiten amerikanischer Kultur versteht, der sich entsprechend angepasst hat und die Amerikaner hinreichend verstehen kann. Außerdem hänge der Verhandlungserfolg von effizienter Kommunikation ab: „Reden, darstellen, demonstrieren, präsentieren, zuhören“, so der Tipp vom USA-Experten.

Wer besser kommunizieren könne, sei auch der bessere Verhandler. Regier rät weiter, eine gekonnte **Präsentation** abzuliefern. „(Self)Presentation“ sei bedeutender Teil der Überzeugungsarbeit und ein Hinweis für Qualität. Oft werde auch eine schwache Verhandlungsposition durch eine entsprechend exzellente Präsentation aufgewertet. Wer eine qualitativ stimmige visuelle Präsentation auf die Beine stelle, habe gute Chancen. Voraussetzung: Sie muss den

Verhandlungspartner beeindrucken und ihm seine Vorteile klar vor Augen führen. Zum Schluss ein guter Schuss Humor – sinnvollerweise kulturell angepasst – und die Karten im Verhandlungspoker stünden nicht schlecht.

### **Verhandlungstechniken und die richtige Reaktion darauf**

Verhandlungsprofis wenden bestimmte Techniken an, um beim Verhandeln mit ihrem Gegenüber die Oberhand zu behalten beziehungsweise als Sieger aus dem Gespräch hervorzugehen. Wenn man sich diese Techniken verinnerlicht und Erfahrungen in konkreten Verhandlungssituationen sammelt, lässt sich beim nächsten Mal richtig kontern:

- **„God-guy-bad-guy“:** Bei dieser Verhandlungstechnik tritt eine Verhandlungspartei mit zwei Personen auf. Die eine zeigt sich Wohlwollend, die andere vertritt aggressiv ihre Ziele. Das Ziel der beiden: den Verhandlungspartner zu Konzessionen zu bewegen. Tipp: Ruhig bleiben, auf seiner Position bestehen und keine voreiligen Kompromisse eingehen.
- **Versuchsballon:** Diese Verhandlungstechnik wird dann angewandt, wenn der eine die Absichten und die Position des anderen untersuchen möchte, ohne selbst von seinen Absichten etwas preiszugeben („Was würden Sie davon halten, wenn...?“). Tipp: Nicht festlegen, sondern einen eigenen Versuchsballon starten.
- **Richtlinien-Argument:** Oft kommt es vor, dass sich Verhandlungspartner zwar auf einen Deal einlassen, plötzlich aber mit irgendwelchen Unternehmens-Richtlinien beziehungsweise „policies“ argumentieren, die dem Deal scheinbar entgegenstehen. Tipp: Alles ist verhandelbar, auch Richtlinien. Also nicht entmutigen lassen.
- **Erlaubnis vom Chef:** Der Deal ist in trockenen Tüchern, doch plötzlich argumentiert der Verhandlungspartner, er müsse diesen noch durch seinen Chef absegnen lassen. Tipp: Schon zu Beginn der Verhandlung herausfinden, wer das eigentliche Sagen hat. Nicht alles glauben, sondern sich einen Vertragsentwurf vorlegen lassen und sich nicht zu früh auf eine Lösung festlegen.
- **Kompromiss in der Mitte:** Diese Taktik zielt darauf ab, den Gegenüber zu Zugeständnissen zu bewegen, ohne dass eine entsprechende Gegenleistung beziehungsweise ein Entgegenkommen erfolgt. Beispiel: Einem konkreten Preisangebot folgt ein

Gegenvorschlag mit einem niedrigeren Preis. Dann erfolgt ein scheinbar praktikabler Vorschlag, sich in der Mitte zu treffen. Das Ergebnis: Der ursprünglich beabsichtigte Preis wird nicht nur nicht mehr erreicht, sondern er wurde auch vom Verhandlungspartner festgesetzt. Tipp: Nie einen Kompromiss akzeptieren ohne eine entsprechende Gegenleistung zu erhalten.

### Hinweis

Der vollständige Beitrag von Ingo Regier inklusive zehn Tipps für Verhandlungen mit amerikanischen Geschäftspartnern, Kunden oder Konkurrenten kann hier heruntergeladen werden: [Kulturelle Unterschiede im USA-Geschäft und Verhandeln mit Amerikanern](#).

### Bei Verhandlungen auf nonverbale Signale achten

Interkulturelle Kommunikation ist in Globalisierungszeiten ein wichtiger Garant für Wirtschaftsbeziehungen. Nach Angaben des Münchner Psychologen Ansgar Bittermann scheitern etwa die Hälfte aller Verhandlungen zwischen Deutschen und Chinesen. Dabei würden im Schnitt eine Million Euro Verlust pro gescheiterter Verhandlung zu Buche schlagen. Bittermanns Fazit: Ein Drittel dieser gescheiterten Verhandlungen sei auf eine fehlerhafte nonverbale Kommunikation zurückzuführen. Der Psychologe merkt an:

*„Wir wissen alle, dass gerade in China ein großer Unterschied zwischen dem besteht, was eine Person sagt und was sie meint. Wie Forschungen zeigen, erkennen Europäer nur in drei von zehn Fällen, ob ein Chinese unzufrieden oder verärgert ist.“*

Dabei würden Emotionen und die damit verbundenen Gesichtsausdrücke rund die Hälfte des Kommunikationsprozesses ausmachen. Die Mimik bilde den Hintergrund, vor dem das Gesagte interpretiert werde. Entscheidend für das Scheitern von Verhandlungen zwischen ausländischen Partnern ist meist der sogenannte **Cross-Race-Effekt**. Er beschreibt eine schlechtere Wiedererkennungslleistung von Gesichtern, die nicht der eigenen Ethnie entstammen im Vergleich zu Gesichtern der eigenen ethnischen Gruppe.

Bei diesem Phänomen der Gesichtserkennung legen Menschen eine höhere Performanz an den Tag, wenn sie Gesichter von Menschen der eigenen Kultur

beziehungsweise Ethnie wiedererkennen und Emotionen in dem Gesicht deuten sollen, als wenn sie Gesichter von Menschen fremder Kulturen erkennen oder mimische Gesichtsausdrücke deuten sollen. Ganze 30 Prozent der gescheiterten Verhandlungen zwischen Deutschen und Chinesen können laut der Studie „Trends in Managing Mobility 2007“ des Beratungsunternehmens ECA International indirekt auf diesen Effekt zurückgeführt werden.

### **Ghost Negotiation: Der Verhandlungsführer im Hintergrund**

Was also kann getan werden, um diesem Dilemma des Missverstehens und Falschdeutens zu entgehen? Reichen Schulungen und Seminare aus, um aus dem nächsten Geschäftsessen mit dem ausländischen Gegenüber als Gewinner hervorzugehen? Viele Unternehmen beziehungsweise Entscheider greifen mittlerweile auf professionelle Unterstützung zurück, wenn sie sich unsicher oder überfordert fühlen. Sie können auf externe Hilfe zurückgreifen, wenn es um bestimmte Verhandlungssituationen geht. Eine besondere Form ist der sogenannte „Ghost Negotiator“. Das sind Dienstleister, die ihr Know-how und ihre Erfahrungen im Verhandeln leise im Hintergrund einbringen und ihren Klienten unsichtbar zur Seite stehen.

Ob die Unterstützung durch Fremde einen Vorteil bringt – dazu gibt es unterschiedliche Meinungen. Die Ergebnisse einer Studie des [European Negotiation Institute](#) wollen zeigen, dass der Faktor Erfahrung in Verhandlungen auch Nachteile haben kann. Die Macher der Studie behaupten, dass sich spezialisierte Verhandlungsexperten zu sehr auf ihre Routinen und Vorurteile stützen – und zuwenig auf die jeweils spezifischen Interessen des Klienten eingehen.

Ob das tatsächlich so ist, lässt sich nur schwer beurteilen. Denn der Ghost Negotiator arbeitet im Hintergrund, tritt gegenüber dem Verhandlungsgegner gar nicht in Erscheinung und steht seinem Klienten auf sehr vertraulicher Basis als Ratgeber und Coach zur Verfügung. Er sorgt auch dafür, dass eine Verhandlung richtig vorbereitet wird. Und hier sind sich die Experten einig: Die **Verhandlungsvorbereitung** spielt eine entscheidende Rolle.

Dort geht es vor allem darum, die eigenen Interessen und Ziele für die Verhandlung herauszuarbeiten. Zudem können Strategien und Taktiken im Vorfeld überlegt werden, um dann in der Verhandlung selbst erfolgreich zu sein. Manche Verhandlungsexperten halten in der

Verhandlung die zwischenmenschlichen Komponenten für entscheidend, andere sagen, die Psychologie spiele nur eine untergeordnete Rolle. So haben sich im Laufe der Jahre auch unterschiedliche Verhandlungsstile entwickelt. Sehr bekannt wurde dabei das sogenannte Harvard-Konzept.

### Stichwort

Das **Harvard-Konzept** ist eine ergebnisorientierte Methode des Verhandlens. Das dahinter stehende Prinzip formulierte der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher 1981 gemeinsam mit William L. Ury. Kern des Konzepts: Das zu erzielende Ergebnis derartig geführter Verhandlungen soll über persönlichen Befindlichkeiten stehen. Es steht der größtmögliche beiderseitige Nutzen im Vordergrund (Win-Win-Strategie). Neben der sachlichen Übereinkunft soll für beide Verhandlungsseiten auch die persönliche Beziehung gewahrt bleiben. Das Konzept beruht auf dem „Harvard Negotiation Project“ der Harvard-Universität.

### Hinweis

Weitere Informationen finden Sie im **Management-Handbuch** unter:

[Verhandlungsführung: Verhandlungstechniken für den Erfolg](#)

Lernen Sie Verhandlungstechniken, um Ihre Interessen zu verfolgen im **Online-Kurs**:

[High-Speed-Verhandlungssystem: Schwierige Verhandlungen erfolgreich beeinflussen, steuern und meistern](#)

### **Experten-Interview mit dem „Ghost Negotiator“ Foad Forghani**

Was ist ein Ghost Negotiator und was rät er seinen Mandanten? Darüber sprach business-wissen.de-Redakteur David Wolf mit dem Verhandlungsexperten [Foad Forghani](#).

#### **Herr Forghani, Sie haben sich mit Ihrem Unternehmen auf geschäftliche Verhandlungen spezialisiert. Ihre Profession lässt sich mit dem Begriff „Ghost Negotiator“ beschreiben. Was genau tun Sie?**

Ich berate sowohl in wirtschaftlichen als auch politischen Verhandlungsfällen. Die Aufgabe dabei ist, dem Mandanten die Erreichung seiner Verhandlungsziele zu ermöglichen. Dazu schaue ich mir die verhandlungsbeteiligten Instanzen und Personen genau an – insbesondere die Entscheidungsträger. Dann erarbeite ich eine wirksame Strategie für die Zielerreichung und setze diese entsprechend mit Maßnahmen beziehungsweise Taktiken um. Die Beratung der Mandanten erfolgt, ohne dass der Verhandlungspartner (oder Verhandlungsgegner) hiervon etwas erfährt.

#### **Und wer braucht Ihre Beratungsleistungen?**

Häufig sind es Personen, die in der Wirtschaft einen höheren Grad an Verantwortung tragen, also zum Beispiel Geschäftsführer und Vorstände. Mit steigendem Verantwortungsgrad korreliert der Bedarf, das Tauziehen um Motive und Interessen effektiver zu gestalten. Hierbei kommen die Mandate aus allen Bereichen und Branchen. Was die Mandanten alle gemeinsam haben ist, dass sie mit einem schwierigen, komplexen oder fast aussichtslosen Verhandlungsfall konfrontiert werden.

#### **Welche Rolle spielen persönliche Prägungen oder Sichtweisen in Verhandlungen?**

Bei einer Verhandlung verhandelt man nie um das Verhandlungsobjekt. Wir verhandeln um den Mehrwert des Verhandlungsobjektes für die Entscheidungsträger (und Entscheidungsbeeinflusser) in eben dieser Verhandlung. Der Mehrwert für den Einzelnen variiert wiederum, je nachdem, wie seine Bedürfnisse gestrickt sind. Entscheidend ist deshalb, nicht nur die Prägung und Sichtweisen der relevanten Personen in einer Verhandlung zu kennen, sondern auch deren Motivation und Triebkraft zu verstehen. Hierzu ist es notwendig, diese Personen zu „profilen“, um eine mögliche Verzahnung der Mehrwerte des Verhandlungsobjektes mit den Motiven und Interessen der Verhandlungsakteure im Rahmen einer Gesamtlösung



Foad Forghani: Erfolg beim Verhandeln basiert vor allem auf der Vorbereitung.

herausarbeiten zu können. Erst dann lässt sich von wirklichem Verhandeln sprechen.

**Gibt es einen Aspekt, der in jeder Verhandlung beachtet werden sollte? Welche Rolle spielen zum Beispiel Angst und Anerkennung?**

Der frühere US-Präsident Bill Clinton sagte einmal: „Wenn man mit anderen Nationen verhandelt, sollte man nicht nur deren Interessen, sondern auch deren Alpträume kennen.“ Dieser Grundsatz gilt im Grunde für alle Verhandlungen und diesen Aspekt sollte ein guter Verhandler immer berücksichtigen. Zum einen, weil Ängste und Alpträume die menschliche Entscheidungsfindung sehr oft erheblich mehr beeinflussen als das Interesse. Zum anderen, weil ein Verhandlungspartner, der uns als Bedrohung empfindet, kaum auf eine Einigung mit uns abzielen wird.

**Stichwort Globalisierung beziehungsweise interkulturelle Kommunikation: Untersuchungen zeigen, dass deutsche Geschäftsleute in Verhandlungen mit Chinesen sehr oft unterlegen sind. Psychologen führen das zu einem Drittel auf eine fehlerhafte nonverbale Kommunikation zurück. Welche Rollen messen Sie dem Gesichtsausdruck bei Verhandlungen bei?**

Eine sehr hohe. In der Literatur ist oft davon zu lesen, dass nonverbale Kommunikation sehr wichtig und ein Großteil unserer Kommunikation nonverbal sei. Dennoch wird diese Erkenntnis in der Geschäftswelt selten genug beachtet und gelebt. Außerdem trauen sich viele Berater oftmals nicht, solche „Soft-Facts“ mit der notwendigen Intensität zu betonen. Tatsache ist: Soft-Facts spielen in der Verhandlungswelt eine sehr wichtige Rolle. Wichtiger als das, was Sie sagen, ist, wie Sie es sagen.

Ein Bluff zum Beispiel lebt fast ausschließlich von der Art und Weise, wie er vorgetragen wird. Die nonverbale Kommunikation verrät uns. Wer darauf nicht achtet, kann beim Verhandeln mehr verlieren als es ihm lieb ist. Zwar wird die Kommunikation auf dieser Ebene selten bewusst wahrgenommen, sie wird eher als subtil empfunden. Der Punkt ist aber, dass nonverbale Kommunikation eine erhebliche Wirkung auf die Entscheidungsfindung des Gegenübers hat. Das ist ja der Grund, warum wir überhaupt verhandeln – um die Entscheidungsfindung beim Gegenüber zu beeinflussen.

**Stellen Sie sich vor, Sie übernehmen ein Mandat für einen Kunden, der mit einem ausländischen Geschäftspartner verhandeln muss. Müssen Sie**

**dabei die besonderen kulturellen Gepflogenheiten des Anderen berücksichtigen oder wie gehen Sie in einem solchen Fall vor?**

Ja. Die Art und Weise der Verhandlungsführung einer Person wird direkt und in erheblichem Maße von den kulturellen Werten dieser Person beeinflusst und geprägt. Um einen Menschen zu verstehen – auch beim Verhandeln –, müssen wir erst einmal seine kulturellen Werte verstehen. Darüber hinaus sorgen kulturelle Werte dafür, dass geplante Taktiken bei einer Verhandlung plötzlich eine ganz andere Bedeutung gewinnen. Ein Beispiel: In Deutschland wird ein Geschäftsvorhaben mit einem Vertrag begonnen, in Malaysia aber wird eine vertragliche Vereinbarung erst dann aufgesetzt, wenn ein Vertrauen geschaffen wurde – nicht schon vorher. Bis dahin ist alles reine Risikoinvestition. Die Liste der Unterschiede und ihrer Wirkungen ist endlos. Fakt ist: Wer die feinen kulturellen Unterschiede missachtet, wird unfein bestraft werden und hat beim Verhandeln das Nachsehen.

**In der Spieltheorie gibt es Konfliktsituationen, die zu unterschiedlichen Lösungen führen können. Beim Nullsummenspiel gewinnt der Erfolgreiche genauso viel wie der andere verliert, bei einer Win-Win-Situation gewinnen beide, bei einer Lose-Lose-Situation hingegen verlieren beide. Kennen Sie alle drei Situationen aus Ihrer Beratungspraxis?**

Ja, ich kenne Fälle, in denen Verhandlungspartner mit massiven Forderungen aufeinander „losgegangen“ sind. Nach einem heftigen Streit konnte kein Ergebnis erzielt werden und die Beziehung war auch im Eimer – also eine Lose-Lose-Situation. Ich kenne Fälle, in denen es gelungen ist, trotz anfänglicher Blockaden den Verhandlungskuchen zu vergrößern und beiden Seiten zusätzliche Anreize zu bieten, damit sie im Kernkonflikt einander näher kommen – ein Beispiel für eine Win-Win-Situation. Das Nullsummenspiel wiederum als Muster der Konfliktlösung ist recht häufig in der Wirtschaft anzutreffen.

**Ein Beispiel für eine Lose-Lose-Situation sind die Haushaltsplanungen von Regierungen. Es ist einfacher, Einschnitte im eigenen Ressort hinzunehmen, wenn auch alle anderen kürzen müssen. Gibt es so etwas auch in der Privatwirtschaft bzw. bei Verhandlungssituationen?**

Ob man diesen Verhandlungsfall als Lose-Lose-Situation betrachten kann, hängt von der Zielsetzung der Verhandlung ab. Wenn das Verhandlungsziel zum Beispiel die Kürzung an sich vorsah, ist das keine Lose-Lose-

sondern eine bedingte Win-Win-Situation. Das Gesamtziel, nämlich die Kürzung, konnte durch Zugeständnisse beziehungsweise eine Kompromisshaltung im eigenen Bereich erreicht werden.

Wenn das ursprüngliche Verhandlungsziel allerdings die Erhöhung oder die Wahrung des Status Quo für alle Verhandlungsparteien war und auf Grund von fehlender Einigungsbereitschaft und weiteren finanziellen Restriktionen alle Seiten ungewollt Einschnitte hinnehmen müssen, kann von einer bedingten Lose-Lose-Situation gesprochen werden. Bedingt deshalb, da die Verhandlungsparteien ja nicht ihr gesamtes Budget verloren haben.

Ähnliche Situationen finden sich auch in der Wirtschaft. Man denke nur an die Kämpfe von Bereichsleitern ums Budget in Großunternehmen oder an das Verhalten von Lieferanten bei offenen Auktionen. Letztere Verhandlungsbeziehung ist allerdings nicht als Lose-Lose-, sondern als Win-Lose-Situation – also als Nullsummenspiel – zu betrachten.

#### **Was empfehlen Sie generell zur Optimierung der eigenen Verhandlungsstrategie?**

Es gibt eine Vielzahl an Maßnahmen, die dazu dienen können, die eigene Verhandlungsstrategie zu optimieren. Alle aufzuführen ist nicht möglich. Deshalb möchte ich hier lediglich einen Aspekt aus dem großen Maßnahmen-Pool empfehlen, um die eigene Verhandlungsstrategie stetig zu optimieren: Vorbereitung, Vorbereitung und nochmals Vorbereitung. Dadurch, dass wir uns bei einer Verhandlungsvorbereitung mit der Materie und mit den Personen auseinandersetzen, erhöht sich nicht nur die Chance auf eine Einigung, sondern wir denken uns vorab auch in mögliche Verhandlungsverläufe und handelnde Personen hinein. So lernen wir auch ständig dazu und können unsere Strategie schrittweise weiterentwickeln.

**Herzlichen Dank für das Gespräch, Herr Forghani.**

[David Wolf]

#### **Service**

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)