

# Das kleine Handbuch für die „EVEREST-Methode“

Das Everest  
Trainingskonzept

GIPFEL – VERHANDLUNGSERFOLG

TAKTIK

STRATEGIE

EMPATHIE / RHETORIK /  
EINSCHÄTZUNG

Verhandlungsführung für  
professionelle Ein- und Verkäufer

VORGABEN

EINSTIEG

## Inhalt:

1. Einleitung	04   06
2. Die Everest-Methode im Überblick: Willkommen in der Welt der Gipfelstürmer!	07   12
3. Die <b>EVEREST</b> -Methode im Detail: Jetzt wird gearbeitet!	
3.1. <b>E</b> wie Einstieg	13   15
3.2. <b>V</b> wie Verhandlungsziele	16   17
3.3. <b>E</b> wie Einschätzung der Ausgangsposition	18   20
3.4. <b>R</b> wie Rhetorik oder das Argumentespiel	21   24
3.5. <b>E</b> wie Empathie oder Emotion	25   29
3.6. <b>S</b> wie Strategie	30   32
3.7. <b>T</b> wie Taktik	33   35
4. Nun wird es Ernst: Die Expedition zum Gipfel beginnt!	36   37
5. Veröffentlichungen: Buchankündigungen/Impressionen	38   39

## 1. Einleitung:

Keine leichte Zeit für professionelle Ein- und Verkäufer! Die Globalisierung hinterläßt nicht nur positive Spuren und hinzu kommt eine seit Jahren schwankende (volatile) Nachfrage. Auch sie trägt nicht gerade dazu bei, die Situation zu entspannen. Kosten müssen gesenkt werden – und so, wie der Einkäufer versucht seinen Kostendruck auf den Verkäufer abzuwälzen, spielt der Verkäufer ihm diesen Ball nicht minder unerbittlich zurück. Nicht zuletzt lässt sich eine generelle Professionalisierung der Verhandlungspartner beobachten, Ein- und Verkäufer sind heutzutage schlichtweg besser ausgebildet und nicht selten mit so einigen Wassern gewaschen. Um es salopp zu formulieren: Am Verhandlungstisch saß es sich in den letzten Jahren nicht gerade gemütlich und die Einflüsse auf Entscheidungen werden vielschichtiger und damit unüberschaubarer.

Wie kann ich mich als Verkäufer in einer Verhandlung trotzdem erfolgreich durchsetzen? Auf mein Produkt allein kann ich mich heutzutage nicht mehr verlassen – tatsächlich sind viele Produkte austauschbar geworden. Qualität und Service? Auch hier gleichen die Anbieter sich immer mehr an.

Im Nacken sitzen einem zudem die vielen Konkurrenten, die mitunter eine sehr aggressive Preispolitik betreiben. Nicht anders geht es mir als Einkäufer. Ich bin gehalten, Kosten zu senken. Meine Kunden und damit meine Chefs fordern immer mehr Sonderwünsche und Qualität, und wollen zugleich Kosten einsparen. So oder so: der Preiskampf wird für alle Verhandlungspartner immer härter.

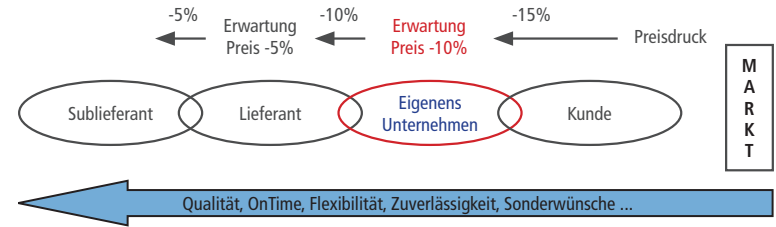


Abb. Der Druck aus der Supply Chain

Wollen wir die Zustände beklagen? Oder sie vielleicht besser zu unserem Vorteil nutzen? Eben! Doch wie geht das, das erfolgreiche Verhandeln? Es geht mit einer professionellen und gründlichen Vorbereitung. Und hier liefert Ihnen die EVEREST-Methode das nötige Rüstzeug. Wir versprechen Ihnen: Mit EVEREST lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen und bestehen auch im Eifer des Gefechts! Sie werden gute und tragfähige Verhandlungsergebnisse erzielen und ihre Ziele erreichen.

Mittlerweile arbeiten bereits viele hundert Ein- und Verkäufer nach der EVEREST-Methode, nachdem Sie diese in Seminaren kennen- und anwenden gelernt haben.

Das Praktische an der Methode ist, dass sie branchenübergreifend funktioniert. Egal ob Sie aus der Pharma-, Elektronik-, Maschinenbau- oder Versicherungsbranche kommen, Sie können Ihre Verhandlungsergebnisse damit perfektionieren.

Beispielsweise ist ein großer deutscher Automobilhersteller dabei, seine fast 3000 Einkäufer weltweit nach EVEREST zu trainieren (unternehmensintern heißt die Methode anders, falls Sie jetzt das Googlen anfangen). Und zwar, das sage ich nun ganz unbescheiden, mit sehr, sehr großem Erfolg.

## 2. Die Everest-Methode im Überblick:

Willkommen in der Welt der Gipfelstürmer!

Was leistet EVEREST? Um es auf den Punkt zu bringen: Eine gute Vorbereitung auf eine Verhandlung. Mit EVEREST liefern Sie sich nicht dem Zufall aus und können **agieren statt reagieren**.

**Um eine Verhandlung aktiv zum gewünschten Ergebnis zu führen, müssen Sie immer agieren – statt reagieren und geführt werden!**

Den **Einstieg** Ihrer Route markiert die Beschaffung aller relevanten Informationen, die Sie für die Verhandlung benötigen. Auf Basis dieser Informationen erarbeiten Sie eine sinnvolle **Zielsetzung**, sozusagen Ihren ganz persönlichen Gipfelpunkt. Es gibt immer drei Hauptrouten, auf denen Sie Ihr Ziel erreichen können. Die erste und zentrale ist die Route der **Rhetorik**.



Abb. EVEREST-Methode im Überblick

Auf diesem Weg arbeiten Sie mit kühlen Sachargumenten, die geschickt formuliert das Gegenüber von Ihrem Standpunkt überzeugen sollen. Hier geht es um die eigenen Argumente und den zu erwartenden Argumenten Ihres Gegenübers, die Sie mit geschickt eingesetzten Einwandstechniken zu entkräften versuchen.

Ich nenne diesen Weg gerne den Weg der Vernunft (was aber im Umkehrschluss nicht bedeutet, dass die zwei anderen Routen unvernünftig sind).

**Drei Wege, ein Ziel –  
welche Route ist für Ihre Verhandlung die beste?**

Der zweite Weg führt über die Machtfrage, die auf einer präzisen **Einschätzung** Ihrer eigenen Position fußt. Hier geht es nicht darum zu überzeugen, sondern zu Druck auszuüben. Das kann ein ganz sanfter Zwang, verpackt in einer angedeuteten Warnung einen anderen Lieferanten zu wählen sein, oder aber eine massive Drohung („Wenn nicht..., dann...“). Hier sind die großen Fragen, um die Machtverhältnisse zu klären:

- Wer hat in der Verhandlung mehr zu verlieren?
- Wer hat mehr Macht und kann diese ausspielen?

Denken Sie an den Einkäufer, der ohne große Mühe zu einem anderen Lieferanten wechseln kann. Da kann der Lieferant die Sachargumente noch so sehr auf seiner Seite haben. Wenn im Fall, dass die Verhandlungen scheitern, die Produktion steht, gibt er nach.

Hat man weder Argumente noch die nötige Machtposition, um sich durchzusetzen, bleibt der dritte Weg über die **Empathie bzw. die Emotion**.

Auf dieser Route wird es persönlich, Sie können Sie auf zwei Arten nutzen. Die erste Möglichkeit wird durch ein altes chinesisches Sprichwort deutlich: **Wenn Du Deinen Feind nicht besiegen kannst, dann umarme ihn**. Hier leiten Sympathie, Respekt und gegenseitige Achtung die Bergsteiger auf dem gemeinsamen Weg zum Gipfel. Suchen Sie ein für alle verträgliches Verhandlungsergebnis, dann verhandelt man miteinander. Profis am Berg wissen: in haarigen Situation muss man sich auf das Team verlassen können. Wenn man sich da auf den Tod nicht ausstehen kann und Hilfe verweigert, können alle abstürzen.

Die andere Möglichkeit Emotionen beim Verhandlungspartner zu nutzen ist meist nicht ganz so freundlich. Will man den Gipfel alleine besteigen, um den Ruhm ebenfalls alleine zu ernten, also wollen Sie vorrangig Ihre Interessen durchsetzen und hart verhandeln, dann spielen weniger Achtung und Teamgeist eine Rolle, sondern Angst vor der Höhe, den Anstrengungen, der Kälte und dem Scheitern. Sie verunsichern Ihren Verhandlungspartner und bringen ihn dazu, den Berg gar nicht besteigen zu wollen, weil er mit Ihnen sowieso nicht mithalten kann.

Schleppen Sie niemanden auf Ihren Gipfel, der den Aufstieg nicht schafft. Egoistisch aber effektiv und, ob man es nun gut findet oder nicht, durchaus in der Praxis oft anzutreffen, beispielsweise wenn Sie eine mächtige Position haben und Ihre Ziel durchsetzen können.

Drei Wege – ein Ziel. Nachdem Sie evaluiert haben, welche Route bzw. welche geschickte Kombination aus den drei Routen für die bevorstehende Verhandlung am Erfolg versprechensten ist, kümmern Sie sich um die Strategie. Die Strategie ist so etwas wie Ihr Masterplan für die gesamte Expedition zum Gipfel. Sie beschreibt im Wesentlichen, welche Route Sie für die Verhandlung nutzen wollen und können. Können Sie Ihre Ziele durchsetzen, weil die Argumente komplett auf Ihrer Seite sind? Oder schießen Sie besser auf einen Kompromiss, weil Sie sich ein Scheitern wie viel Verhandlungsspielraum Sie in Ihrer jeweiligen Situation brauchen. der Verhandlung nicht erlauben können? Wollen Sie den Gipfel im Team oder im Alleingang bezwingen? Auf die Verhandlungssituation bezogen heisst es da unter anderem, auf welchem Weg Sie Ihre Ziele erreichen wollen und

**Entsprechend der Erfolg versprechensten Route die richtige Strategie auswählen!**

Die Strategie steht nun fest. Was jetzt noch fehlt, ist ein Plan, wie Sie gesammelten Informationen und die zurechtgelegten Argumente in der Verhandlung nutzen und Ihre Strategie konkret umsetzen wollen.

**Taktik**, das sind sozusagen die Details für den Aufstieg über die festgelegten Routen. Also: Wann gehen Sie genau los, welcher Proviant wird eingepackt, wer macht die Fotos, wer geht am Seil wo, wer achtet auf die Zeit etc. ? Die einen versorgen sich mit Energieriegeln und Energydrinks, die anderen bevorzugen Quellwasser, Butterbrote und Obst. Und so, wie jeder eine andere Vorstellung vom perfekten Proviant hat, unterscheiden sich auch die Vorstellungen, wie eine harte Verhandlung zu schmecken und auszusehen hat.

Der **taktische Baukasten** professioneller Verhandler umfasst viele Maßnahmen, um eine Strategie umzusetzen. Und anhand eines Taktik-Baukasten-Systems stellen sie sich Ihre am Erfolg versprechendste Taktik zusammen. Berücksichtigen Sie bei der Wahl Ihrer taktischen Mittel unbedingt Ihre Vorlieben, Stärken und Schwächen. Bleiben Sie authentisch! Denn nur, wenn Sie voll hinter Ihrem Vorgehen stehen, werden Sie die Taktik gut umsetzen und überzeugend auftreten können.

### 3. Die EVEREST-Methode im Detail:

Jetzt wird gearbeitet!

#### 3.1. E wie Einstieg

Die Basis einer sinnvollen Vorbereitung auf Verhandlungen ist Information. Machen Sie sich ein präzises Bild davon, mit wem und was Sie es zu tun haben. Besorgen Sie sich alle relevanten Informationen, die Sie über Marktumfeld, Kunde bzw. Lieferant, die Teilnehmer der Verhandlung und Entscheidungsstrukturen bekommen können.

Natürlich versteht sich, dass die Informationsbeschaffung auch eine gute Kenntnis des Verhandlungsgegenstands (des Produktes oder der Dienstleistung) und das Verständnis für die Anforderungen des Kunden einschließt. Als Verkäufer müssen Sie den Kundennutzen Ihres Produkts individuell kommunizieren und den Mehrwert sichtbar machen! Als Einkäufer sollten Sie wissen, welche Bedeutung der Auftrag hat, den Sie zu vergeben haben. Wie dringend braucht Ihr Gegenüber diesen Auftrag, wie wichtig ist das Produkt für die Leistungserstellung in Ihrem Unternehmen?

## Informationsbeschaffung / Analyse des Verhandlungspartners

### ➔ Marktinformation:

- ▶ Wettbewerb, Konkurrenzangebote
- ▶ Konjunkturauswirkungen
- ▶ aktuelle Marktpreise

### ➔ Teilnehmende Personen:

- ▶ persönliche Eigenarten
- ▶ Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten bei Teams

### ➔ Lieferant/Unternehmen:

- ▶ allgemeine Infos über das Unternehmen
- ▶ Umsatz, Größe
- ▶ Auftragslage, Marktstellung
- ▶ aktuelle Performance, Mängel / Reklamation ect.

### ➔ Verhandlungsgegenstand:

- ▶ Produktspezifikation
- ▶ notwendiges Fach- und Produktwissen
- ▶ eventuell Alternativlösungen
- ▶ interne Abwicklungsnotwendigkeiten

Abb. Felder der zu beschaffenden Informationen

### Unternehmen

Daten zu Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Marktposition, Anzahl, Mitarbeiter, Standorte ect.?

Anteil an Umsatz des Unternehmens?  
Größe der Unternehmen in Vergleich?

Bedeutung des Auftrages für das eigene Unternehmen?

Aktuelle Auftragslage der Unternehmen?

Andere Kunden/Lieferanten (wieviele, wer, welche Bedeutung)?

Wie schnell können Kapazitäten anderweitig ausgelastet werden?

Aufwand andere Kunden/Lieferanten aufzubauen (Dauer, Kosten,, Investitionen)?

Aktuelle Zusammenarbeit (Qualität, Performance)?

### Produkt

Spezifikation vorliegend/verstanden?

Kalkulation/Preisanalyse vorliegend?

Möglichkeiten zur Preis- bzw. Kostenreduktion?

Möglichkeit zur Produktveränderung/ Abweichung von Spezifikation?

Spezielles Know-how oder bspw.

Werkzeuge erforderlich?

Alternativ-/ Substitutionsprodukte?

### Märkte

Welche/wieviele Wettbewerber?

Welche Alternativlieferanten/-kunden konkret?

Welche Preise/Leistungen bietet der Wettbewerb?

Vorzüge der Wettbewerber?

Aktuelle Auftragslage/  
Konjunkturauswirkungen?

Stärke des Wettbewerbs?

### Teilnehmer

Sind die teilnehmenden Personen bekannt?

Besondere Eigenschaften/Eigenarten/  
Informationen?

Mögliche Small-Talk-Themen?

Rollenverteilung im Team (Entscheider, Fachmann ect.) bekannt?

Entscheidungskompetenz des Verhandlungsführers?

Abb. Checkliste zur Informationsbeschaffung



Haben Sie alle Informationen beisammen, können Sie anfangen, sich über Ihre Ziele Gedanken zu machen:

### 3.2. V wie Verhandlungsziele

#### Verhandlungsziele festlegen

##### ➔ Definieren Sie Ihre Ziele.

- ▶ Wunsch- / Optimalziel
- ▶ Minimalziel (walk-away-condition / WAC) - legt den Verhandlungsspielraum fest
- ▶ Einstiegs-/Maximal- bzw. Taktisches Ziel - das erste Ziel, welches genannt wird

##### ➔ Gibt es ein Zielsystem?

- ▶ Hauptziele (Must's)
- ▶ Nebenziele (Want's) – hier sind eher Konzessionen möglich
- ▶ Verhandlungsmasse: kann zum Handeln eingesetzt werden
  - ▶ sacrificial targets: Ziele zum opfern
  - ▶ Tauschobjekte zum Handeln

##### ➔ Aber: Versuchen Sie die Ziele des Gegenübers ebenfalls zu erkennen

In jeder Verhandlung gibt es ein ganzes Bündel von Zielen, die unterschiedlich wichtig sind (Haupt- und Nebenziele), sich bisweilen sogar widersprechen können. Neben den Informationen, die Sie über Ihren Verhandlungsgegenüber gesammelt haben, spielen natürlich auch Vorgaben, z.B. der Unternehmensleitung oder der Fachabteilungen eine Rolle. Vergegenwärtigen Sie sich Ihr Zielsystem, priorisieren Sie einzelne Ziele und stecken Sie auf dieser Grundlage den eigenen Verhandlungsspielraum ab. Ihr Zielsystem, das sind die vernünftigen Wegmarken, die Sie sich auf Ihrem Weg nach oben setzen.

#### Verhandlungsziele festlegen

##### Tipps

- ▶ Definieren Sie Ziele realistisch: herausfordernd und ehrgeizig, aber erreichbar
- ▶ Unterscheiden Sie zwischen Zielen und Wünschen
- ▶ Ziele können vielfältiger Natur sein:
  - ▶ Preise, Nachlässe, Abwehr, Preiserhöhungen ...
  - ▶ Lieferzeiten, Qualität, Reklamationen ...
  - ▶ Einkaufsbedingungen, Gerichtsstand, Garantien

##### Tipps

- ▶ Definieren Sie Ihre Ziele ganz konkret:
  - ▶ ... für den Verhandlungspartner: damit er weiss, womit und mit wem
  - ▶ er es zu tun hat
  - ▶ ... für sich selber: führt zur nötigen
  - ▶ Entschlossenheit und Souveränität; wird vom Gegenüber gesehen

##### Gute Ziele

##### Schlechte/KeineZiele

Preisnachlass: 7,5%

So viel wie möglich ...

Liefertermintreue: 99%

Lieferungen müssen pünktlicher werden!

Fehlerquote: unter 0,5%

Qualität muss besser werden!

Abb. Tipps zur Zieldefinition

Nun überprüfen Sie, inwiefern die drei zur Verfügung stehenden Haupttrouten Ihnen beim Besteigen des Gipfels oder besser beim Erreichen Ihrer Verhandlungsziele nutzen können. Das bringt uns zur Route der Macht auf dem Weg zum Gipfel. Hier ist es wichtig die eigene Ausgangsposition, sowie die des anderen, richtig zu evaluieren und einzuschätzen:

### 3.3. E wie Einschätzung der Ausgangsposition

Nun geht es gewissermaßen darum, Ihre Verhandlungssituation unter den Gesichtspunkten Marktmacht und Versorgungsrisiko zu analysieren. Wie abhängig sind Sie und Ihr Verhandlungspartner voneinander? Wer ist mächtiger? Welche Auswirkungen hat es, sollte die Verhandlung scheitern? Wer trägt das größere Risiko? In der Regel kann derjenige, der weniger zu verlieren hat, die besseren Nerven zeigen! Haben Sie Möglichkeiten die Wahrnehmung des Gegenübers zu verändern? All diese Antworten dienen dazu, Ihre Ziele über den Verhandlungsspielraum und die Verhandlungsmasse zu erden.

#### Verhandlungsziele festlegen

- ▶ Bevor Sie sich, vielleicht mit allen Beteiligten, auf eine Verhandlungsstrategie festlegen, machen Sie sich die Situation, in der Sie sich befinden, noch einmal klar
  - ▶ Wie ist Ihre strategische Ausgangsposition mit dem Lieferanten/Verhandlungspartner
  - ▶ Welches Risiko besteht für Sie, wenn Sie zu keiner Lösung in der bevorstehenden Verhandlung kommen?
  - ▶ Schätzen Sie ab, ob einer der Verhandlungsparteien mächtiger ist, ob einer den anderen mehr braucht oder ob es ein Gespräch auf „Augenhöhe“ ist
  - ▶ Hier können Sie bereits abschätzen, ob es auf eine „harte“ oder „weiche“ Verhandlung hinausläuft
- 
- ▶ Bewährte Werkzeuge zur Bestimmung der strategischen Position; speziell Einkauf/Verkauf:
    - ▶ ABC-Versorgungsrisiko
    - ▶ Marktmachtportfolio

Abb. Die strategische Ausgangsposition

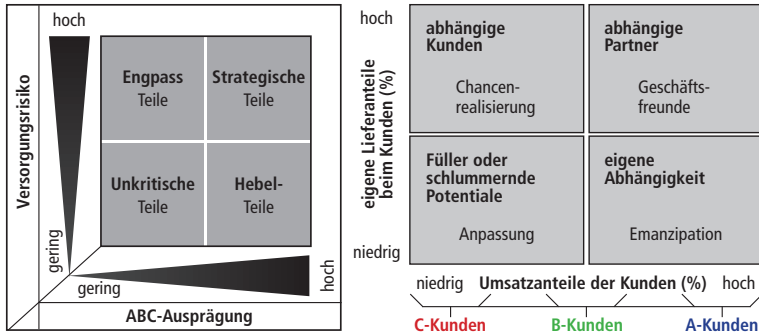


Abb. ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio/ Marktmarkt-Portfolio

Nachdem Sie sich die erste Route näher angesehen haben, fragen Sie sich: Reicht das schon, um den Gipfel zu erreichen? Meistens nicht. Schauen wir uns an, welches Kletterequipment Sie für die zweite Route brauchen.

### 3.4. R wie Rhetorik oder das Argumentespiel.

Lernen Sie Ihren Verhandlungspartner kennen! In dieser Phase Ihrer Vorbereitung setzen Sie sich ganz konkret mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Argumenten und der Argumentation Ihres Verhandlungspartners auseinander. Wenn Sie das Ganze aus seiner Perspektive sehen, dann werden Sie wissen, wo bei Ihrem Verhandlungspartner der Schuh drückt und Sie können maßgeschneiderte und damit schlagkräftige Argumente entwickeln. Wenn Sie wissen, was Ihren Verhandlungspartner antreibt, können Sie darauf eingehen und sind auf die offensichtlichen Argumente oder Einwände der Gegenseite vorbereitet. Vermeiden Sie, dass Ihnen die besten Antworten immer erst hinterher einfallen.

## Aufbau einer schlagkräftigen Argumentation

### Fragen

- ▶ Mit welchen Argumenten (Fakten / Sachargumenten / Scheinargumenten) kann ich meine Ziele begründen, meinen Standpunkt untermauern?
- ▶ Welcher meiner Argumente sind stark, welche sind schwach?
- ▶ Mit welchen Einwänden wird die Gegenseite meine Argumente kontern?
- ▶ Welche Argumente wird der Verhandlungspartner ausspielen?
- ▶ Welche Einwände / Gegenargumente stehen selber zur Verfügung?
- ▶ Was kann ich meinem Verhandlungspartner anbieten, damit er mir entgegenkommen kann?

### Fragen

- ▶ Wie wird er seine Ziele „verkaufen“, also begründen?
- ▶ Welche seiner Argumente sind stark und bedürfen hoher Aufmerksamkeit?
- ▶ Welche seiner Argumente sind schwach und lassen sich leicht aushebeln?
- ▶ Mit welchen Einwänden kann er meine Forderungen / Argumente kontern?
- ▶ Wie kann er mir entgegenkommen, damit ich ihm auch entgegenkommen kann?

Abb. Checkliste zum Argumentationsaufbau

## Aufbau einer schlagkräftigen Argumentation

### Tipps

- ▶ Machen Sie sich mit Argumentations- und Einwand-Techniken vertraut! (Ja-Aber-Technik, Nachteil-Vorteil-Technik, Beweise-Technik ect.)?
- ▶ Machen Sie sich mit den gängigen Manipulationstechniken vertraut (Offensichtlich-Technik, Erfahrungstechnik, Moral-Falle, Brunnenvergiftung ...)
- ▶ Überlegen Sie genau, ob Sie genügend Verhandlungsmasse haben oder sich noch etwas zulegen müssen (bspw. großzügiger Verzicht auf Schadensregulierung bei den letzten Reklamationen)

### Tipps

- ▶ Überprüfen Sie Stärken / Schwächen Ihre Argumente: Chance vom Gegenüber akzeptiert zu werden?
- ▶ Überprüfen Sie ob Begründungen und Folgerungen schlüssig sind
- ▶ Beispiel in dem weder die Begründungen wahr sind, noch die Schlussfolgerungen stimmen:
  - 1 Jesus hat nur Pizza gegessen
  - 2 Alle IT-Fachleute essen nur Pizza
  - 3 Jesus war IT-Fachmann!Bringen Sie die Argumente Ihres Gegenüber zum Einstürzen:
  1. Korrektheit der Begründung widerlegen
  2. Schlussfolgerungen in Frage stellen

Abb. Tipps zum Aufbau der Argumentation

Das Ganze ist eigentlich wie ein Spiel: wer ein besseres Blatt (also die besseren Argumente) hat und wer seine Karten cleverer einsetzt hat Vorteile!



Abb. Das Spiel der Argumente

Die beiden ersten Routen führen nicht immer zum Ziel. Sind Sie auf dem Weg zum Gipfel über Ihre Argumentation oder Ihre Machtposition noch nicht richtig voran gekommen, können Sie nun auf die dritte Route wechseln, die Route der Empathie.

### 3.5 E wie Empathie oder Emotion

Wenn es in der Sache nicht weitergeht, also die beiden ersten Routen auf dem Weg zum Gipfel des Verhandlungserfolg nicht begehbar sind, hilft es nicht, die selben Argumente zu wiederholen, nur etwas lauter. In kritischen Situationen kann es Sie weiterbringen, Ihren Verhandlungspartner auf einer anderen, **auf der emotionalen Ebene abzuholen** und Wellenlänge aufzubauen oder, nicht ganz nett, mit Emotionen wie **Verunsicherung** oder gar Angst vor dem Scheitern zu arbeiten.

Wenn man also keine mächtige Ausgangsposition hat, um dem anderen seinen Willen aufzuzwingen (vielleicht ist sogar der andere in einer wesentlich besseren Ausgangsposition und kann mir seinen Willen aufzwingen) und wenn auch alle guten Worte nicht zum Erfolg geführt haben (Route der Rhetorik/Vernunft), da beide Seiten gute Argumente für ihre Position haben oder gar die Gegenseite bessere Argumente hat, dann bleibt nur noch eins: Ihr Verhandlungspartner muss Ihnen Ihre Ziele erfüllen wollen. Wenn es also über Sachargumente nicht weitergeht, wechseln Sie also auf die psychologisch wichtige Beziehungsebene.

Ihr Gegenüber muss Ihnen nicht entgegenkommen, aber wie sieht es denn aus, wenn man sich schätzt, mag und sympathisch ist? Natürlich kommt man dann auch in einer schwierigen Situation eher mal zu einem guten Ergebnis, als wenn man sich auf den Tod nicht leiden kann. Auch aus unterlegener Position heraus!

Man muss versuchen dahin zu kommen, dass beide Verhandlungsparteien einfach ein Ergebnis erzielen wollen.

**Altes chinesisches Sprichwort:  
Wenn Du Deinen Feind nicht besiegen kannst, dann  
umarme ihn.**

Hier geht es also darum **Menschen für sich zu gewinnen**, Menschen abzuholen und, wie man so schön sagt, eine Wellenlänge aufzubauen. Man kann das sicherlich auch negativ formulieren und Manipulation nennen, aber dann wäre es auch Manipulation, wenn man nett zu seinen Mitmenschen ist, damit diese auch nett sind und man ein freundschaftliches Verhältnis hat.

Um zu einem ganz bestimmten Menschen, und wie wir wissen ist jeder Mensch einzigartig, eine bestimmte Beziehung aufzubauen, ist es zu allererst wichtig diesen Menschen kennen zu lernen, sozusagen zu lesen. Hier sind Ihre emphatischen Fähigkeiten gefragt.

Was hier für eine Verhandlung wichtig ist, sind folgende Punkte:

- Seine wahren Ziele für die Verhandlung (was sagt er und was meint er?)
- Seine Taktik und seine Strategie (was führt er im Schilde?)
- die Motivation, seine eigenen Ziele zu erreichen
- Charakter bzw. die Persönlichkeit des Verhandlungspartners.

Wenn man seine Verhandlungspartner gelesen hat, bzw. versteht, dann kann man anfangen, Wellenlänge aufzubauen. Man schwingt sich sozusagen auf ihn ein. Leute, die gerne kurz und knapp auf Sachebene kommunizieren, sind wahrscheinlich eher durch Sachargumente mit zu nehmen und finden übertrieben langen Small-Talk eher lästig. Befindet man sich in einem ein geschwungenen Zustand, in der Psychologie nennt man das einen Rapport herstellen, ist es sicherlich leichter den anderen für sich einzunehmen und nun wiederum selber gestaltend auf die Beziehung einzuwirken.

Eine einfache Möglichkeit hinter das Geheimnis von Menschen zukommen, ist es genau hinzuhören. Was bedeutet es denn, wenn jemand sagt: „Nun kann ich Ihnen eigentlich nicht weiter entgegenkommen!“. Es bedeutet, dass er ihnen „eigentlich“ nicht weiter entgegenkommen kann. Er will nicht und es ist unbequem, wahrscheinlich hat er keine Lust dazu oder sein Chef findet es nicht gut, aber es geht! Warum sagt ihr gegenüber in diesem Moment das Wort „eigentlich“? Ganz einfach: weil er es denkt. Wahrscheinlich ist es ihm gar nicht bewusst, dass ihm dieses Wort rausgerutscht ist. Vielleicht ist es aber auch ein ganz gezieltes Verhandlungssignal, welches der andere ihnen geben möchte. Egal wie: hier geht noch was.

Ein weiteres Beispiel: Ihr Gegenüber sagt an einer ganz bestimmten Stelle in der Verhandlung: „An dieser Stelle kann ich Ihnen jetzt leider nicht weiter entgegenkommen, denn nun fängt es an sehr schwierig zu werden!“ Übersetzt heißt dies doch nichts anderes, als dass es schwierig wird, es aber noch lange nicht unmöglich ist. Warum hat ihr Gegenüber gesagt, dass es schwierig wird? Wieder: weil er es gedacht hat! Wenn er gedacht hätte, dass es unmöglich wäre, hätte er wahrscheinlich das Wort „unmöglich“ gebraucht.

Dies ist sicherlich keine exakte Wissenschaft, doch wenn man genau hingehört, bekommt man tatsächlich wertvolle Informationen. Dummerweise hören die meisten von uns in Verhandlungen nicht genau hin. Wir verwechseln immer hinhören mit ausreden lassen. Hinhören heißt tatsächlich diese kleinen Botschaften zu erfassen. Oft sind wir nach ein zwei Sätzen des Gegenüber in Gedanken aber schon bei unserer Gegenantwort, schreiben Protokoll, denken an irgendwelche anderen Dinge, die in der Verhandlung eine Rolle spielen, und sind so nicht mehr in der Lage das Wort „eigentlich“ in seiner vollen Tragweite zu erfassen. Hier bekommt der Begriff „aktives zuhören“ eine große Bedeutung.

**Verdeckte Botschaften** erkennt man häufig an einer Veränderung von einer absoluten und bestimmten zu schwammigeren und differenzierteren Feststellung in der Ausdrucksweise (verbal und non-verbal). Diese Signale werden häufig unbewusst gesendet und spiegeln das eigentliche Denken des Gegenübers wieder.

Eine gute und eingeschwungene Beziehung, kann auch gut mit anderen Routen kombiniert werden: zum Beispiel erreicht man, dass der andere bei den eigenen Argumenten besser hinhört und diese ernster nimmt. Auch wird er vielleicht eine überlegene Machtposition nicht ausspielen, denn sicherlich gehört es sich nicht, jemanden den man mag zu etwas zu zwingen. Vielleicht kann man auch die eigene mächtige Position einfach so nett vermitteln, dass der andere gar nicht merkt dass er gezwungen wird.

Eine weitere Möglichkeit die Beziehungsebene zu nutzen, ist es Menschen nicht über den Aufbau von Wellenlänge zu bestimmten Verhaltensweisen und Reaktionen zu bringen, sondern **durch gezielte Verunsicherung**, vielleicht sogar durch das Erzeugen von Furcht (beispielsweise Furcht vor dem Scheitern/ohne Auftrag nach Hause zu kommen). Diese Variante der Gestaltung der Beziehungsebene wird beispielsweise genutzt um Einfluss auf die wahrgenommene Machtposition zu nehmen. Hat der andere mehr Macht oder wie schon besprochen ein geringeres Risiko beim Scheitern der Verhandlungen zu tragen, versucht man seinen Gegenüber zu verunsichern. Wenn er das Gefühl dafür verliert, mächtiger zu sein oder weniger zu verlieren zu haben, verändert man die von dem anderen wahrgenommene bzw. gefühlte Machtposition.

Man kann beispielsweise versuchen über ein extrem selbstsicheres auftreten oder auch Bluffs, dem anderen glaubhaft zu versichern, dass er sich lieber doch nicht so sicher sein soll. Natürlich haben Sie Alternativen und natürlich sind sie nicht auf ihn angewiesen (auch wenn es sich wahrscheinlich de facto so verhält). In dem Moment, wo der andere in der Gewissheit erschüttert wird, sich alles erlauben zu können, haben Sie alles richtig gemacht. Sie holen ihn sozusagen auf Augenhöhe herunter, damit eine Verhandlung unter gleichberechtigten Partnern beginnen kann.

Ihre Ziele stehen fest, die Verhandlungsmasse ist ausgelotet, Sie kennen Ihre Marktmacht und haben sich gründlich mit den Argumenten der Gegenseite auseinandergesetzt und wissen, wie Sie sie zu kontern haben. Zeit also, Ihre Verhandlungsstrategie festzulegen:

### 3.6. S wie Strategie

Nun erst geht es darum, die endgültige Route bzw. Routenkombination zum Verhandlungserfolg abzustecken und den Verhandlungsspielraum und die Verhandlungsmasse festzulegen. Jede Situation erfordert eine andere Verhandlungsstrategie. So ist der vielbeschworene Begriff der Partnerschaft (win-win) in vielen Fällen unpassend, wenn Sie das Optimum für sich und Ihr Unternehmen erreichen wollen. Win-win bedeutet, sich auf den anderen einzulassen und miteinander eine Lösung auszuhandeln. Wenn Sie aber am längeren Hebel sitzen, es die Wettbewerbssituation erlaubt, dann ist es fast schon Ihre Pflicht, Ihre Maximalforderung durchzusetzen, und Ihre Rücksichtnahme darf erst dort beginnen, wo über kurz oder lang das Zerwürfnis mit Ihrem Geschäftspartner droht (und somit das gesamte Geschäft platzt). In anderen Fällen kann ein (fauler) Kompromiss für Sie das Beste sein, was zu erreichen ist und in wieder anderen bleibt Ihnen nur die Kapitulation.

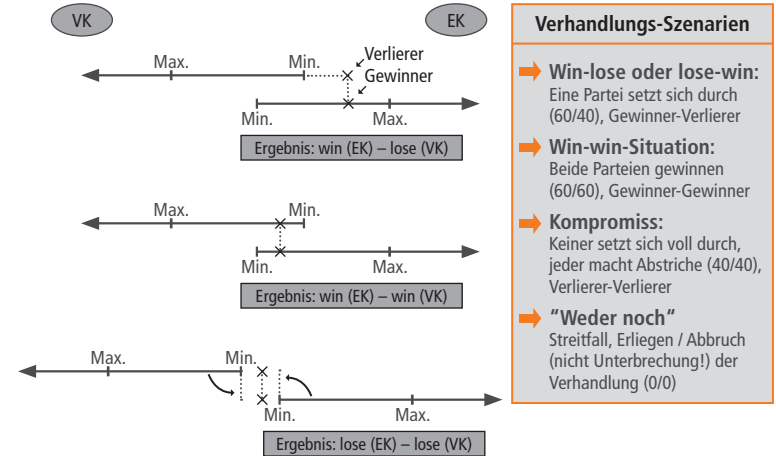


Abb. Verschiedene Verhandlungsszenarien

Die beiden Abbildungen machen deutlich, welche Möglichkeiten und Optionen Sie haben, sich strategisch zu positionieren.





Abb. Das Strategie-Diagramm für Verhandlungen

Der kaufmännisch-analytische Teil von EVEREST ist nun abgeschlossen. Bleibt noch ein letzter Punkt, den es nie zu unterschätzen gibt: Ihre ganz individuelle Persönlichkeit.

### 3.7. T wie Taktik

Taktik, das ist gewissermaßen die Dramaturgie einer Verhandlung: das fängt bei der Bewirtung an und hört bei der Gesprächsführung längst noch nicht auf. Entsprechend eingesetzt und kombiniert können die taktischen Mittel für den Verlauf und Erfolg einer Verhandlung entscheidend sein. Der taktische Baukasten professioneller Verhandler umfasst viele Maßnahmen, mit denen Sie Ihre Strategie umsetzen. Dabei müssen diese Maßnahmen aber immer authentisch sein – einem Mauerblümchen wird man die Taktik des Eisenfressers nicht abnehmen und umgekehrt.

## Taktik bestimmen

- ▶ Taktik = Maßnahmen um eine Strategie handwerklich umsetzen
- ▶ Es gibt für Verhandlungen klassische „taktische Waffen“ (etwas friedlicher; „faktische Zutaten“), die entsprechend eingesetzt und kombiniert für den Verlauf und Erfolg einer Verhandlung entscheidend sind
- ▶ Taktik-Baukasten-System für Verhandlungen:  
Vergleichen Sie das mit der Wahl der Zutaten zu einem Menu, welches Sie kreieren



Abb. Das Taktik-Rezept

## Taktik bestimmen

Gesprächstaktik	Das Spiel	Teilnehmer	Auftreten
Gesprächseinstieg,- führung	Reihenfolge der Argumente	Verhandlungsführer bestimmen	hartes / weiches Auftreten
Offensive vs. defensive Gesprächsführung: Fordern vs. Abwehren	Haupt- und Begleitargumente	Hierarchie beteiligen beteiligte Abteilungen	unterschiedliches Auf- treten der Teilnehmer
Fragen formulieren: zur Gesprächsführung zur Info-Beschaffung	Argumentations- techniken	Anzahl der Teilnehmer Rollen / Aufgaben	erster Eindruck: erstes Auftreten, Begrüßung, Small talk, Visitenkar- ten, Vorstellung etc.
Reihenfolge der Themen	Einwände der Gegenseite	Wechsel in der Verhandlungsführung planen	Business-Regeln, Etikette
Einstellen auf Gegenüber: Transaktionsanalyse – Eltern, Kinder und Erwachsene	Eigene Einwände	Sitzordnung	eingesetzte Rhetorik
Eskalationsstrategien	Einwandtechniken		Kleidung
	Argumentations- ketten		Körpersprache
	Aggressive vs. defensive Argumentation		Sprache
	Plan für Zugeständnisse		Bild des Unternehmens (Raum, Präsentation ect.)
	Verhandlungsmasse / Tauschobjekte		
Tricks	Stil	Zeit	Organisation
Einschüchterung	Höflichkeit	Termin	Räumlichkeit
Manipulation	Verbindlichkeit	Zeitpunkt	Bewirtung
Good guy – bad guy	Freundlichkeit	Dauer	Ausstattung
Aggressivität	Ehrlichkeit	Zeitdruck	Transport / Unterbrin- gung der Gäste
Odl School Tricks	Fairness		
	Aggressivität		

Abb. Der Taktik-Baukasten

#### 4. Nun wird es Ernst: Der Expedition zum Gipfel beginnt!

Ist EVEREST damit abgeschlossen? Nein. Sie sind kurz davor, die Gipfelfahne zu setzen, die Luft ist bereits sehr dünn und es gilt - trotz knappen Sauerstoffs - einen klaren Kopf zu bewahren und nicht in einen Höhenrausch zu verfallen, denn nun beginnt: die Verhandlung selbst. Besser vorbereitet können Sie kaum sein, nun hängt alles davon ab, wie gut es Ihnen gelingt, in der konkreten Situation Ihren Plan umzusetzen. Mit jeder Verhandlung, die Sie führen, sammeln Sie wertvolle Erfahrung für die nächste.

Sie sind in der Lage, das Verhandlungsgespräch zielstrebig zum gewünschten Ziel zu führen. Eine Gesprächsvorbereitung durch EVEREST bringt Ihnen **innere Sicherheit und damit äußere Souveränität**: Ihr Auftreten spiegelt Ihre innere Einstellung wider und Ihr Gesprächspartner erkennt, dass Sie ein professioneller und ernst zu nehmender Gesprächspartner sind, der weiß, was er will und bereit ist, sich dafür einzusetzen – einer, der sich am Berg nicht abhängen lässt.

#### Die Expedition

##### Tipps: Verhalten in kritischen Situationen

- ▶ Wenn Sie nicht wissen, worauf Ihr Verhandlungspartner hinaus will:  
Reden Sie nicht irgend etwas, sondern fragen / klären Sie was er vor hat
- ▶ Sie müssen nicht auf alles eine Antwort geben: „Bevor ich nicht weiß worauf Sie hinaus wollen, kann ich Ihnen nichts dazu sagen!“
- ▶ Lassen Sie sich nicht in die Enge treiben – Kontern Sie:
  - ▶ Was hat das jetzt damit zu tun?
  - ▶ Worauf wollen Sie hinaus?
  - ▶ Wie soll ich das verstehen?
- ▶ Lassen Sie sich nicht durch manipulative Techniken blenden (Offensichtlich-Technik, Moral Falle ect.)

##### Tipps: Verhalten in kritischen Situationen

- ▶ Verlangen Sie konkrete Beweise und Fakten
- ▶ Behandeln Sie Einwände / Argumente professionell
- ▶ Verteidigen und rechtfertigen Sie sich nicht:
  - ▶ Nicht in die Defensive drängen lassen
  - ▶ Ruhig bleiben, nicht die Nerven verlieren
  - ▶ Vertreten Sie Ihren Standpunkt selbstbewusst: Sie sind der Kunde!
- ▶ Versuchen Sie Zeit zu gewinnen
  - ▶ Lenken Sie das Gespräch auf andere Themen
  - ▶ Stellen Sie Gegenfragen

Abb. Die Expedition geht los – was tun, wenn es kritisch wird?

## Veröffentlichungen:

Einkaufen wie die Profis  
Ein Wegweiser durch das moderne  
Beschaffungsmanagement  
Broschiert, 280 Seiten, Businessvillage;  
1. Auflage, Oktober 2009  
ISBN: 978-3869800066

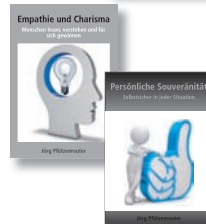
Internet-Navigator für Einkäufer  
Handbuch für die Internet-Recherche;  
Erschienen 2010, 3. Auflage 2014

Das kleine Handbuch für die  
„EVEREST-Methode“  
Verhandlungsführung für professionelle  
Ein- und Verkäufer  
1. Auflage, September 2014

Die EVEREST-Methode  
Verhandeln wie professionelle Ein- und Verkäufer  
Broschiert, 250 Seiten, UVP-Verlag,  
1. Auflage 2014, Oktober 2014  
ISBN-10: 3867645493

Empathie und Charisma  
Menschen lesen, verstehen und  
für sich gewinnen  
Broschiert, ca. 250 Seiten,  
1. Auflage 2015, Oktober 2015

Persönliche Souveränität  
Selbstsicher in jeder Situation  
Broschiert, ca. 220 Seiten,  
1. Auflage 2016, Juli 2016



**Dipl. -Ing., Dipl. -Kfm. Jörg Pfützenreuter**

Crottorfer Str. 25, D-51109 Köln

E-Mail.: [jp@joerg-pfuetzenreuter.com](mailto:jp@joerg-pfuetzenreuter.com)

[www.joerg-pfuetzenreuter.com](http://www.joerg-pfuetzenreuter.com)

Fon.: +49 (0) 221 / 258 93 94

Fax.: +49 (0) 221 / 258 59 21

Mobil.: +49 (0) 179 / 674 71 02

