

«Ein guter Verhandler hat immer mehrere Angebote und Forderungen auf Lager»

Warum Putin im Kampf um die Ukraine einen entscheidenden Verhandlungsvorteil genießt, mit welchen Vorkehrungen ein Einkäufer 80 Prozent des Verhandlungserfolges sichern kann und wieso Gewinnen nicht immer das Ziel ist, verrät Frieder Gamm im Interview. Der Verhandlungsexperte wird als Referent an der Frühjahrstagung zu Gast sein.

BM-R: Herr Gamm, Sie sagen, dass Verhandlungen weltweit nach denselben Prinzipien ablaufen. Welche Regeln sind es, die unabhängig von lokaler Prägung gelten?

F. Gamm: Vorbereitung ist alles, egal in welchem Kulturbereich. 80 Prozent des Verhandlungserfolges hängen davon ab. Dies läuft in drei Schritten ab:

1. Ausgangssituation definieren

Ich vergegenwärtige mir, wo ich stehe und wo mein Verhandlungspartner. Wie verhält sich der Markt, und wie ist die aktuelle Wirtschaftssituation? Ausserdem muss ich mir bewusst sein, welches Image ich habe und mit wem ich verhandle. Also was für eine Person sitzt mir gegenüber? Kenne ich die Rahmenbedingungen, kann ich positive Assoziationen schaffen, einen passenden Verhandlungsort wählen – ein wesentlicher Erfolgsfaktor – und mein Gegenüber dort abholen, wo es steht.

2. Ziel definieren

Dieses muss SMART, vor allem messbar und realistisch, sein. Ich lege ein minimales und ein maximales Ziel fest, wobei das Mini-

malziel wichtiger ist. Meine Ziele definieren sich aus meiner Ausgangssituation.

So oder so überlege ich mir auch ein Worst-Case-Szenario, für den Fall, dass ich mein Mindestziel nicht erreiche.

3. Strategie festlegen, um mein Ziel zu erreichen

Es gibt vier mögliche Strategien, Druck, Partnerschaft, Ausweichen und Nachgeben (siehe Kasten). Eine generell richtige Strategie gibt es nicht, sie hängt von der Ausgangslage, also vom Mächtegleichgewicht, ab.

Allgemein tut es Verhandlungen gut, wenn regelmässig, z.B. jede Stunde, eine Pause eingelegt wird. Idealerweise sind von derselben Partei zwei Personen beteiligt, die das Gesagte gegenseitig reflektieren können. All diese Punkte funktionieren weltweit gleich.

BM-R: Welche Merkmale prägen die natürliche Körpersprache?

Nach dem US-Anthropologen und Psychologen Paul Ekman kennt die nonverbale Kommunikation sieben Basisemotionen: Verachtung, Überraschung, Trauer, Ekel, Furcht, Wut



Frieder Gamm

Verhandlungsexperte
Gründer und Inhaber der
Frieder Gamm Group GmbH
mit Hauptsitz bei Stuttgart

Referent an der Frühjahrstagung von procure.ch am
22. Mai 2014 in Bern
www.procure.ch/event

und Freude. Sie sind unabhängig von kultureller und geografischer Herkunft. Daneben gibt es Gesten, die unterschiedliche Interpretationen zulassen. Generell kann ich sagen, dass in südlichen oder orientalischen Kulturen die Gestik weit stärker ausgeprägt ist als beispielsweise in Asien, wo die nonverbale Kommunikation eher verhalten verläuft. In jedem Fall ist es wichtig, sich mit den örtlichen Gepflogenheiten vertraut zu machen und auf widersprüchliche Körpersignale zu verzichten.

BM-R: Ein geflügeltes Wort sagt, man könne nicht immer gewinnen. Kann man denn immer erfolgreich verhandeln?

«Zu gewinnen» bedingt einen Sieger und einen Verlierer. Folglich entsteht ein hierarchisches Ungleichgewicht. In einer Verhandlung geht es aber darum, ein selbst gestecktes Ziel zu erreichen und mit seinen Leistungen zufrieden zu sein. Dasselbe gilt für mein Gegenüber. Dies kann auch bedeuten, «die Schlacht zu verlieren, um den Krieg zu gewinnen», also um langfristig erfolgreich zu sein, kurzfristig einen Misserfolg in Kauf zu nehmen.

Ein Beispiel: Eine Schweizer Bankmanagerin arbeitet 70 Prozent wegen der Familie. Als zwei ihrer Vorgesetzten kündigen, interessiert sie sich für die Nachfolge. Wegen ihres Kindes könnte sie die Verantwortung aber erst in rund einem Jahr wahrnehmen. Ich habe ihr geraten, sich trotzdem zu bewerben. Und die Taktik hat funktioniert. Weil sie sich zum gegebenen Zeitpunkt in den Fokus gerückt hat, war sie als kompetente

Die vier Verhandlungsstrategien

1. Druck

Das Erwähnen von Wettbewerb, Alternativen und anderen Möglichkeiten. Aggressives Verhalten, Respektlosigkeit bis hin zu Beleidigung.

2. Partnerschaft

Ich vermittele meinem Gegenüber Wertschätzung, indem ich zum Beispiel einen Parkplatz reserviere, einen freundlichen Empfang veranlasse, guten Kaffee vorsetze oder für die Verhandlung einen besonders schönen Raum vorsehe.

3. Ausweichen

Ich halte meinen Verhandlungspartner hin, habe keine Zeit, verschiebe Treffen oder schiebe wichtige Projekte vor. Er sollte dabei nicht merken, dass ich ihn nur hinhalten möchte.

4. Nachgeben

Ich stimme den Vorschlägen meines Gegenübers zu und setze die Vereinbarungen ohne Wenn und Aber um.

Kandidatin zu einem späteren Zeitpunkt in Erinnerung und wurde befördert.

BM-R: Was kennzeichnet einen Einkäufer, der erfolgreich verhandelt?

Ein erfolgreicher Verhandler muss «es tun», also die Verhandlungstools kennen, können und einsetzen. Natürlich geht es auch ohne. Schliesslich kann ich auch mit dem Hammer eine Schraube reinklopfen. Sinnvoller jedoch ist, wenn ich meinen Werkzeugkasten optimal einzusetzen weiss. Konkret bedeutet dies, Strategie und Taktik zu kennen, Vorbereitung und Rahmenprogramm zu berücksichtigen und Fragetechniken zu beherrschen. Ein guter Verhandler hat immer mehrere Angebote und Forderungen auf Lager. Denn von einer Verhandlung wird erwartet, dass beide Seiten gleich viele Forderungen auf den Tisch bringen. Andernfalls wird das Ergebnis bereits vorneweggenommen.

BM-R: Die politische Situation in der Ukraine erfordert Verhandlungen unter schwierigsten Bedingungen. Wie würden Sie vorgehen?

Putin macht das schon clever, indem er sagt, er müsse die Russen schützen. Er schafft einen valablen Grund, sogar in den Augen seiner Gegner. Ausserdem hat er in dieser Verhandlung den Vorteil, dass er Krieg führen kann ohne dafür Rechenschaft ablegen zu müssen. Denn ER hat die Macht. Die Krim ist dabei nur der Platzhalter für den alten Ost-West-Konflikt. Und das Ganze ist erst der Anfang. Ich glaube nicht, dass ein Armdrücken zwischen Russland und den USA zugunsten der Amerikaner ausfallen wird.

Ein möglicher Ansatzpunkt liegt für mich bei den russischen Oligarchen, die Putins Politik stützen (Interview wurde Anfang März durchgeführt, Anm. der Red.). Wenn diesen die Einreise in die Länder, in denen sie normalerweise ihren Reichtum geniessen, verweigert würde und deren Konten eingefroren würden, kämen sie und somit Putin unter Zugzwang. Diese Taktik müsste man aber aussetzen, und das hat gewisse Nebenwirkungen, die wir wohl nicht in Kauf nehmen möchten. Der Westen ist ein ziemlich zahnloser Tiger. ■

Interview: Bianca Sommer