

**Exklusiv für Unternehmen ab  
100 MWh p.a. Stromverbrauch**

**Beschaffung**  
aktuell

News ▾ Einkauf ▾ Logistik ▾ Warengruppen ▾ Karriere ▾ Events ▾ Service ▾



Einkaufsexperten im Gespräch Big Data C-Teile-Management Marktplätze Startups weitere Themen ▾



**B2B ONLINE – DIE PERFEKTE PLATTFORM**  
Umfrageergebnisse von 100 B2B  
E-Commerce-Unternehmen

Jetzt herunterladen



Chimären der Verhandlungsführung

## Gängige Irrtümer, die sich hartnäckig halten

© 8. April 2019



Bild: Victor Koldunov/Fotolia

Sechs falsche Auffassungen in Bezug auf Verhandlungsführung halten sich immer noch hartnäckig, obwohl sie wissenschaftlich widerlegt wurden. Der Glaube an diese Chimären verhindert es, dass Verhandler ihre Kompetenz verbessern. Wenn man die eigenen Fähigkeiten wirklich ausbauen möchte, sollte man sie kennen und überwinden.

Das hat doch schon jeder mal gehört, der an sich zweifelte und das



Gefühl hatte in einer Sache nicht mehr weiterzukommen:

**Irrtum #1: Man wird als großartiger Verhandler geboren**

Es besteht kein Zweifel, dass Menschen mit vielfältigen Fähigkeiten für fast jede

erdenkliche Fertigkeit zur Welt kommen. Aber unser soziales Umfeld, und Bildung im Speziellen, haben eine große Auswirkung darauf, was wir im Leben erreichen. Professoren, Trainer, Berater und Coaches erleben Manager in Weiterbildungen, die ganz unterschiedliche Fähigkeiten mit sich bringen. Sobald sie sich in einer Lernumgebung befinden, kann man förmlich sehen, wie sie sich neue Kompetenzen aneignen und an Selbstvertrauen gewinnen. Der Glaube, dass man als guter Verhandler entweder geboren ist, oder nicht, hindert beim Erlernen neuer und Verbessern vorhandener Fähigkeiten. Verhandlungsführung ist keine Kunst. Sie ist ein Handwerk. Man kann von Null beginnen, das Wichtigste erlernen, üben, reflektieren und sich kontinuierlich verbessern.

**Irrtum #2: Erfahrung ist der beste Lehrer**

Es gibt keine bessere Art zu lernen, wie aus Erfahrung. Richtig? Selbst Benjamin Franklin hat mal so etwas Ähnliches gesagt. Dieser sagte aber gleichzeitig, dass aus Erfahrung lernen der teuerste Weg ist. Erfahrung hilft beim Verhandeln ungemein, das steht außer Frage. Aber sie ist nicht zwangsläufig eine gute Lernquelle. Wenn Ihre letzten paar Verhandlungen gescheitert sind, wird die Erfahrung Sie lehren wollen, dass Sie ein schlechter Verhandler sind. Das muss nicht unbedingt der Fall sein. Außerdem kommt es ebenfalls darauf an, was man übt. Wenn Sie in den ersten drei, vier Verhandlungen Drohungen eingesetzt haben, mag die Erfahrung Ihnen suggerieren, dass der Einsatz distributiver Taktiken immer zum Erfolg führen. Das ist aber nicht der Fall. Wenn Sie mit einem Gegenüber verhandeln, der gut vorbereitet ist und eine attraktive Alternative hat, wird er aufstehen und gehen.

Wenn ich eine Geige nehme und den Bogen gegen die Saiten reibe, werde ich schreckliche Quietschgeräusche produzieren. Und nach einer gewissen Zeit werde ich ein Experte im produzieren von Quietschgeräuschen auf der Geige. Aber kein vernünftiger Mensch würde dann über mich sagen, ich könne Geige spielen.

Rein aus Erfahrung zu lernen kann für Ihr Unternehmen schmerzhaft und teuer sein. Sobald eine Verhandlung beginnt, gibt es wenig Raum für Versuch und Irrtum. Dann kommt es nur auf eine gute Vorbereitung und eine akkurate Ausführung an. Deswegen ist es ratsam, durch Simulationen zu lernen. Manager können dadurch verschiedene Mindsets, unterschiedliche Strategien, neue Reaktionsweisen ausprobieren und aus dieser Erfahrung risikofrei lernen. Eine weitere Möglichkeit ist eine in die Verhandlung nicht involvierte Partei (Kollege, Mitarbeiter, Dritte) einzubeziehen, um die richtigen Schlussfolgerung nach der Verhandlung für sich zu ziehen. Dadurch minimieren Sie das Risiko, aus falschen Rückschlüssen zu lernen.

**Irrtum #3: Ein guter Verhandler muss Risiken eingehen**

Wir alle gehen Risiken ein. Im Geschäftsleben und im Privaten. Und viele dieser Risiken lohnen sich. Viele Verhandler nehmen aber auch unnötige Risiken auf sich, die meisten aufgrund mangelhafter Vorbereitung. Sie bereiten sich nur auf die Fakten vor und schlittern „blind“ in die Verhandlung rein, ohne sich auf den Prozess und die Personen vorzubereiten. Nicht nur, dass sie damit durch wohlüberlegte Züge des Verhandlungspartners leicht überrascht und überrumpelt werden können, sie gehen auch somit unnötige Risiken ein. Leider verteidigen Verhandlungsführer oft das leichtsinnige Eingehen von Risiken, vor allem wenn sie hart wirken und den Anderen zum Nachgeben zwingen wollen. Das „Wagnis“ zahlt sich selten aus. Viel wahrscheinlicher ist es, dass sich der Verhandlungspartner ebenfalls stur stellt und beide Seiten es nicht schaffen, den Deal mehrwertstiftend abzuschließen. In Verhandlungen sollte man nur dann Risiken eingehen, wenn die Vorteile die Kosten bei weitem überwiegen. Und selbst dann sollte man so exzellent wie möglich vorbereitet sein.

#### **Irrtum #4: Es geht nichts über Intuition**

Es stimmt, dass Intuition zu neuen Strategien und Handlungsweisen führen kann. Ein unerschütterliches Vertrauen auf das Bauchgefühl kann aber auch sehr kostspielig sein. Denn Menschen erliegen verschiedenen Denkfallen (biases), die leicht zu falschen Schlussfolgerungen führen können, nur weil man sich kognitiv nicht zu sehr anstrengen wollte. Das wissen viele, nicht zuletzt seit Daniel Kahneman. Ein kluger Verhandlungsführer überprüft seine Intuition mithilfe von objektiven Daten, konsultiert unabhängige Berater und denkt gut nach, bevor er seinen Platz an dem Verhandlungstisch einnimmt.

#### **Irrtum #5: Man muss sein Gegenüber mögen**

Selbstverständlich fällt das Verhandeln leichter, wenn man eine gewisse Grundsympathie für sein Gegenüber hegt. Selbst wenn man sich noch nicht zuvor gekannt hat, sollte man die kurze Rapportphase zu Beginn einer Verhandlung nutzen, um sich zu synchronisieren. Von vielen Verhandlern hört man Aussagen wie „Mit dem kann ich nicht verhandeln, der ist so und so“. Wir alle müssen manchmal mit schwierigen Partnern verhandeln. Manche sind stur, feindselig, andere machthungrig oder unehrlich. Es kann äußerst schwierig sein, sich gegen solche Menschen zu behaupten. In einigen Fällen greifen sie mit Spott, Mobbing, Beleidigungen, Täuschung und Übertreibung an. In anderen Fällen vermeiden sie Konfrontationen.

Mit schwierigen Menschen zu verhandeln heißt aber nicht, dass man diese mögen soll, oder mit Ihnen einer Meinung sein muss. Es bedeutet jedoch, ihre Sichtweise zu akzeptieren und zu verstehen. Gleichgültig, ob Sie mit jemandem verhandeln, der sehr wütend oder nur leicht genervt

[Beschaffung](#)

[Einkauf](#)

[News](#)

[Einkauf](#)

[Logistik](#)

[Warengruppen](#)

[Karriere](#)

[Events](#)

[Service](#)

gegenüber will und dann erst beginnen seine Argumentationslinie aufzubauen und zu erklären, weshalb die eigene Lösung seine Bedürfnisse erfüllt. Erfolgreiche Verhandlungsführer können dann ihre Gegner zu wahren Partnern machen.

#### **Irrtum #6: Kooperativ sein heißt nett sein**

Kooperationsbereitschaft und Nettigkeit auf das gleiche Podest zu stellen

wäre ein Fehler. Es ist nichts Falsches daran, nett zu sein. Aber Nettigkeit führt nicht zu mehrwertstiftenden Ergebnissen für beide Seiten. Ein kollaborativer Ansatz ist eher eine Haltung als ein Persönlichkeitsmerkmal. Manche Verhandler sehen ihre Gegenüber als Gegner, die sie besiegen und zerstören müssen. Andere sehen es eher sportlich und versuchen, mit dem Gegenüber zu verschiedenen Themen Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. In beiden Fällen kann man nett oder weniger nett sein. Entscheidend ist jedoch das Mindset.

---

## Tipps

### Wie Sie Ihre Verhandlungskompetenz weiter ausbauen

- Verbessern Sie Ihre Verhandlungsskills kontinuierlich
- Üben Sie in geschützter Umgebung und mit Simulationen, probieren Sie neue Herangehensweisen aus und reflektieren  
Sie die Erkenntnisse mit professioneller Unterstützung
- Beurteilen Sie nicht den Erfolg der Verhandlung nur anhand vom Ausgang, sondern auch in Bezug auf die Vorbereitung und auf das Gelernte
- Gehen Sie Risiken nur wenn unbedingt nötig ein und seien Sie stets hervorragend vorbereitet
- Intuition ist gut, Intuition & Fakten ist besser
- Lassen Sie sich von der Aversion zum Gegenüber nicht beeinflussen, verhandeln Sie selbst unter erschwerten Bedingungen professionell
- Ein kooperatives Mindset heißt nicht gleichzeitig, dass Sie Mr(s). Nice Guy sind



Calin-Mihai Isman,  
Negotiator & Mediator,  
Isman & Partner, Köln

8. April 2019