



SCHRANNER NEGOTIATION INSTITUTE

Verhandeln im Grenzbereich – Checklist

Vielen Dank für Ihr Interesse an  
unserer Checklist.

Mit dieser strukturierten  
Vorbereitung werden Sie Ihre  
Verhandlungsziele erreichen.

Wir möchten mit Ihnen in Kontakt  
bleiben, via Twitter, LinkedIn,  
Facebook...

Senden Sie bitte eine E-Mail

[info@schranner.com](mailto:info@schranner.com)

und wir beraten Sie  
gerne.



# Checkliste

Damit Sie auch schwierige Verhandlungen meistern können, sollten Sie Ihre Emotionen in „Leitplanken“ kontrollieren können. In einem Verhandlungsprozess wird die „Leitplanke“ **Strategie** genannt und bis zum Ende des Verhandlungsprozesses durchgehalten.

Sie sollten 3 wichtige Elemente immer vorbereiten:

1. Ziel
2. Strategie
3. Taktik

Vorab eine Grundsatzfrage: Glauben Sie, dass Ihr Standpunkt richtig ist?

- Wenn ja, dann werden Sie in Ihrer Verhandlung scheitern. Wer glaubt, richtig zu liegen, wird in der Verhandlung auf sein Recht pochen und die gegnerische Seite angreifen. Wir möchten Sie mit einem Grundsatz unseres Instituts gleich zu Beginn vertraut machen: „Sie verhandeln immer für etwas, nie gegen jemanden“. Sie haben also ein Ziel und keine Feinde.
- In einer Verhandlung wird zwischen **technischer** und **persönlicher** Dominanz unterschieden. Mit einer professionellen Vorbereitung erhöhen Sie Ihre technische Dominanz, was letztendlich auch zu einer Erhöhung Ihrer Sicherheit und somit Ihrer persönlichen Dominanz führt.

# Ziel

In Verhandlungen unterscheidet man das Maximalziel und das Minimalziel, auch walk-away Position genannt.

In schwierigen Verhandlungen kann das Maximalziel nicht erreicht werden. Das Gegenüber wird dagegen agieren, Druck aufbauen und aufzeigen, dass es keine Möglichkeit zur Zielerreichung gibt. Gerade deshalb ist es notwendig, ein klares Maximalziel zu setzen, damit man einen Anhaltspunkt hat, auch unter Druck.

- Ein Maximalziel ist positiv und zukunftsorientiert.
- Negative und vergangenheitsorientierte Ziele sollten Sie deshalb vermeiden.

## Positive und zukunftsorientierte Ziele:

- Preiserhöhung um 5 % bis Jahresende
- Nettoeinkommen soll stufenweise innerhalb von 2 Jahren um 5 % steigen

## Negative und vergangenheitsorientierte Ziele:

- Umsatzrückgang verhindern
- Eine Eskalation vermeiden
- Es soll alles bleiben, wie es ist

# Ziel

Aufgrund unserer Erfahrung kommt jetzt die schwierigste Frage: Was ist Ihr Minimalziel, Ihre walk-away Position?

An welchem Punkt wird die Verhandlung abgebrochen?

Oder um es anders zu formulieren: Wann ist die Nicht-Einigung besser als die Einigung?

- Sollten Sie mehr nachgeben, damit es keinen Abbruch der Verhandlung gibt? Die Angst wird Sie jetzt in den Griff nehmen. Die Angst, die Verhandlung zu verlieren.
- Wichtig ist, dieses Minimalziel **vor** der Verhandlung schriftlich zu formulieren. Während der Verhandlung darf dieses Minimalziel nicht geändert werden. Sollten Sie Ihr Minimalziel nicht erreichen, dann müssen Sie die Verhandlung abbrechen und mit den Konsequenzen der Nichteinigung leben.

# Strategie

Eine Strategieentwicklung hängt von 2 Elementen ab:

- a) Forderungen
- b) Kooperation

Zu Beginn unserer Beratungen befragen wir die Kunden immer zu Ziel und Strategie. Das Maximalziel wird immer sehr schnell genannt, das Minimalziel ist in 95 % der Verhandlungen nicht definiert.

Die Strategie unserer Kunden können wir gut anhand der Anzahl und Formulierung der Forderungen erkennen. Wer viele konkrete Forderungen erhebt, fühlt sich in einer starken Verhandlungsposition und kann dadurch die „ZOPA – Zone of possible agreement“, also die Verhandlungsmasse, erhöhen.

Leider ist es meist so, dass sich unsere Kunden zu Beginn der Beratung in einer schlechten Position wähnen und deshalb wenige und vor allem unkonkrete Forderungen vorbereitet haben. Die Wichtigkeit der Verhandlung und Ihre gefühlte Macht werden anhand der gestellten Forderungen sichtbar. Wer viel fordert, erscheint mächtig. Wer nichts oder wenig fordert, erscheint ohnmächtig.

# Strategie



# Strategie

Die Vorbereitung der Forderungen ist ein zentraler Punkt. Sie sollten vor jeder Verhandlung mindestens 10 Forderungen schriftlich festhalten. Notieren Sie bitte Ihre 10 Forderungen

Demands	Priority	Responsible
Demand 1	R	Name
Demand 2	Y	Name
Demand 3	G	Name
Demand 4	G	Name
Demand 5	R	Name
Demand 6	R	Name
Demand 7	Y	Name
Demand 8	G	Name
Demand 9	Y	Name
Demand 10	R	Name



# Strategie

Nachdem Sie 10 Forderungen notiert haben, sollten Sie Prioritäten verteilen. Nutzen Sie hierzu bitte die farbliche Aufteilung:

**Rot:** diese Forderung müssen Sie durchbekommen „must-have“

**Gelb:** diese Forderung sollten Sie durchbekommen, bieten hier jedoch Kooperationsbereitschaft an

**Grün:** diese Forderung ist ein „Dummy“, sie stellen diese Forderung nicht, weil sie diese unbedingt benötigen, sondern um Ihre Zielsetzung zu verschleiern und um die ZOPA – Zone of Possible Agreement (Verhandlungsmasse) – aufzubauen.

Die Kooperationsbereitschaft hängt davon ab, ob eine Verhandlungspartei lang- oder kurzfristig orientiert ist. Eine langfristig orientierte Verhandlung verlangt sehr viel Kooperationsbereitschaft, also die Bereitschaft zu Nehmen und zu Geben. Wir hören bei vielen Kunden: „Win-Win ist uns wichtig“ und „wir wollen eine langfristige Partnerschaft“. Das sind oft nur Lippenbekenntnisse, denn kaum einer ist bereit, auch zu geben. Bei einer kurzfristigen Partnerschaft gibt es kein Wiedersehen, hier wäre auch „competing“ möglich.

Sie sollten sich entscheiden, ob Sie geliebt oder respektiert werden möchten. Wer geliebt werden möchte, wird Konflikte vermeiden. Wer Konflikte vermeidet, handelt kurzfristig, denn in einer langfristigen Partnerschaft gehört das Klären von Konflikten dazu. Das Klären von Konflikten führt also zur langfristigen Partnerschaft und zu gegenseitigem Respekt.

# Taktik

- **Agenda**

Starten Sie bitte jede Verhandlung mit einer Agenda. Auch und vor allem eine kurze und unstrittige Agenda ist eine große Hilfe. Sie definieren gleich zu Beginn, was wird verhandelt und was nicht. Zudem können Sie jeden Punkt der Agenda mit einer zeitlichen Begrenzung kommunizieren.

Sie können beispielsweise sagen, dass für Punkt Nr. 2 ein zeitlicher Rahmen von 30 Minuten sinnvoll ist. Somit können Sie bei Nr. 2 nach 30 Minuten auf die Agenda verweisen und zum nächsten, Ihnen vielleicht besser ins Konzept passenden Punkt wechseln. Oder Sie sagen, dass gerade dieser Punkt für alle von großem Interesse ist und Sie deshalb möchten, dass nicht 30 sondern 45 Minuten dafür verwendet werden. Sie können also das tun, was für Sie besser ist.

- **Inhalt wiedergeben**

Sie sollten Ihrem Gegenüber ständig zeigen, dass Sie sehr an ihr/ihm interessiert sind. Wiederholen Sie mit eigenen Worten, was Sie verstanden haben und versichern Sie sich über die Richtigkeit. Nutzen Sie Redewendungen wie „wenn ich Sie richtig verstehe ...“ oder „wenn ich das mit meinen Worten beschreibe ...“.

Wichtig ist hierbei, dass Sie das Gesagte umschreiben und mit eigenen Worten zusammenfassen. Natürlich geben Sie mit Ihrer Zusammenfassung der Verhandlung eine neue, für Sie günstige, Richtung.

# Taktik

- **Forderungen stellen: PUT THE FISH ON THE TABLE**

Nach dem Setzen der Agenda legen Sie den „Fisch“ auf den Tisch. Sie sagen, was Sie wollen:

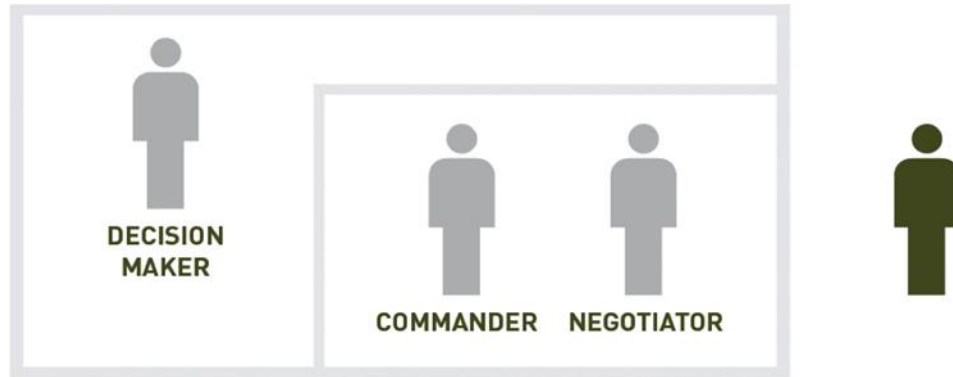
- In einem Satz
- Eine Forderung
- Ohne Rechtfertigung

- **Forderungen ablehnen**

Beschreiben Sie nicht den Gegensatz, sondern die Gemeinsamkeit.

Benutzen Sie Formulierungen wie „Wir beide wissen, dass wir das intern nicht umsetzen können“.

# FBI Team



# Taktik

- **FBI Team**

Wir empfehlen, ein Verhandlungsteam nach den Prinzipien von Krisenstäben aufzubauen. In unserer Zusammenarbeit mit dem FBI haben wir eine Dreiteilung im Team entwickelt:

## **Decision Maker – Commander - Negotiator**

Ein Decision Maker ist der finale Entscheidungsträger. Dieser Decision Maker bespricht mit dem Verhandlungsteam die Zielsetzung und die Strategie, in der Verhandlung ist er nicht dabei.

Der Decision Maker hat als Geschäftsführer, Vorstand oder Führungskraft im Rahmen seiner Vision die strategischen Ziele zu formulieren und den Raum für die operationale Umsetzung zu lassen. Er bestimmt das Maximal- und Minimalziel einer Verhandlung. Der „walk away“ Punkt wird weder intern noch extern kommuniziert. Für das Verhandlungsteam sind lediglich das kommunizierte Maximal- und Minimalziel maßgebend. Er sollte ebenso klare Vorgaben für das Verhandlungsteam geben: z.B. verbindliche Ablaufstrukturen, personelle Besetzung des Verhandlungsteams, zeitliche und inhaltliche Restriktionen etc.

Schließlich ist ein Decision Maker die- oder derjenige, der die Spielregeln vorgibt, die zu keiner Zeit von Beteiligten in Frage gestellt werden sollten.

# Taktik

- **FBI Team**

Der Commander sucht sich einen Verhandlungsführer, der die Verhandlung tatsächlich führen kann. In der Polizeisprache ist das der „Negotiator“.

Wenn dieser Negotiator einen Fehler begeht, ist es nicht weiter schlimm. Sie können ihn jederzeit austauschen. Wenn dieser Negotiator in seinem Ermessensspielraum zu weit gegangen ist und vielleicht zu viele Zugeständnisse gemacht hat, können Sie ihn durch einen anderen ersetzen. Die gemachten Zugeständnisse sind an seine Person gebunden und noch nicht rechtlich fixiert. Auch wenn Sie bemerken, dass Ihr Negotiator der Situation nicht gewachsen ist, wechseln Sie ihn aus. Bauen Sie deshalb als „Firewall“ bei schwierigen Verhandlungen einen Negotiator vor dem Commander auf. Wenn dieser „verbrennt“, ist es zwar bedauerlich, aber nicht weiter schlimm.

**Ein Commander sollte:**

- Strategisch denken können, mehrere Schritte voraus – wie ein Schachspieler
- Emotional eine gewisse Distanz zur Verhandlung herstellen können
- Viel Erfahrung mit schwierigen Verhandlungssituationen haben
- Und, das wichtigste Element: Unter Druck belastbar sein!

# Taktik

- **FBI Team**

Ein Negotiator kann ein Kollege oder Mitarbeiter sein. Ein Negotiator muss genau über die minimalen und maximalen Ziele, die Strategie und die taktischen Schritte Bescheid wissen.

**Ein Negotiator sollte:**

- Intuitiv wahrnehmen und mit Empathie verhandeln können – für die Details und technischen Feinheiten hat er Experten dabei
- Uneitel und unaufgeregt führen können
- Offen und im Konjunktiv reden können
- Den Wald sehen können – für die Bäume hat er seine Experten
- Und das wichtigste Element: Unter Druck belastbar sein!

# Checkliste

Glauben Sie, mit Ihrer Position im Recht zu sein?

Was wollen Sie erreichen, was ist Ihr Maximalziel?

Was ist Ihre Schmerzgrenze, die „walk-away Position“?

Wer ist Ihr Verhandlungspartner?

Können Sie mit einer Beschädigung der Beziehung leben?

Sind Sie kurz- oder langfristig orientiert?



# Checkliste

Haben Sie mind. 10 Forderungen formuliert?

Bei welchen Forderungen werden Sie kooperativ sein?

Was sind Sie bereit aufzugeben?

Welche Konsequenzen haben Sie bei einer Einigung?

Welche Konsequenzen haben Sie bei einer Nicht-Einigung?

Möchten Sie geliebt oder respektiert werden?

# Prinzip 1: Sagen Sie nie NEIN

Der Beginn einer Verhandlung gehört zu den schwierigsten Situationen, weil die Gefahren schwer eingeschätzt werden können und die Emotionen hoch sind.

## Tipps für die affektive Phase:

- Legen Sie sich zu Beginn der Verhandlung nie fest
- Sagen Sie nie „JA“ oder „NEIN“
- Sagen Sie „schwierig“
- Geben Sie keine Information preis
- Nutzen Sie den Small-Talk zur Informationsgewinnung
- Betonen Sie immer die Gemeinsamkeiten
- Reden Sie nicht über die Gegensätze
- Zeigen Sie Ihre Kooperationsbereitschaft – nicht Kompromissbereitschaft
- Vermeiden Sie Rechthaberei

# Prinzip 2: Bieten Sie keine Kompromisse an

Der Kompromiss ist ein schneller und leichter Ausweg aus Konflikten. Es ist die Mitte dessen, was Ihr Verhandlungspartner vorgeschlagen hat. Es ist niemand zufrieden, somit ist es ein „Fauler Kompromiss“

## Tipps für die kognitive Phase:

- Es ist wichtig, den Verhandlungspartner zu „stabilisieren“
- Starten Sie mit einer Agenda und „Put the Fish on the Table“
- Legen Sie dann eine Forderung auf den Tisch
- Vermeiden Sie Argumente, fordern Sie
- Durch das Fordern zeigen Sie Stärke und den Willen zur Verhandlung
- Der Ton ist immer höflich und respektvoll
- Bieten Sie keine Kompromisse an, verhandeln Sie

# Prinzip 3: Reziprozität

„Der Klügere gibt nach“ ist eine gebräuchliche Redewendung. Das stimmt nicht, der scheinbar Klügere gibt so lange nach, bis er der Dumme ist.

## Tipps für die kognitive Phase:

- Nachgeben sendet ein falsches Signal: Sie möchten einen Konflikt vermeiden
- Sie senden zusätzlich das Signal, dass Ihnen die Beziehung zur Gegenseite wichtig ist
- Ihr Verhandlungspartner lernt, dass Sie eine Beschädigung der Beziehung vermeiden möchten und deshalb einseitige Zugeständnisse machen werden
- Leider führt Ihr Verhalten nicht zur Kooperationsbereitschaft der Gegenseite – im Gegenteil: die Forderungen der Gegenseite werden sogar erhöht.
- Wenn Sie Zugeständnisse anbieten, dann nur gegen Zugeständnisse der Gegenseite
- Es gilt der Grundsatz der Reziprozität – Geben **und** Nehmen

# Prinzip 4: Minimieren Sie eine Drohung

Eine Drohung ist eine Festlegung. Wer gedroht hat, wird die Drohung umsetzen, sonst gibt es einen Gesichtsverlust.

## Tipps für den richtigen Umgang mit einer Drohung:

- Die Drohung darf nicht wiederholt oder ignoriert werden
- Es darf keine Gegendrohung ausgesprochen werden
- Der Geiselnnehmer sagt: „Wenn ich keinen Fluchtwagen bekomme, dann schneide ich der Geisel das Ohr ab.“ Diese offensichtliche Drohung muss sofort minimiert werden. Ein Verhandlungsführer der Polizei würde die Drohung minimieren. „Wenn ich Sie richtig verstehe, dann überlegen Sie, die Geisel zu verletzen. Wir sollten uns deshalb auf unser gemeinsames Ziel fokussieren ...“
- Überlegen statt Tun
- Verletzen statt Ohr abschneiden
- Minimieren Sie eine Drohung, indem Sie mit eigenen Worten den Druck minimieren
- Sie sprechen nie eine Drohung aus – Nie!



# Prinzip 5: Agieren, nie Re-Agieren

Die Philosophie unseres Instituts lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Agieren – nie reagieren!

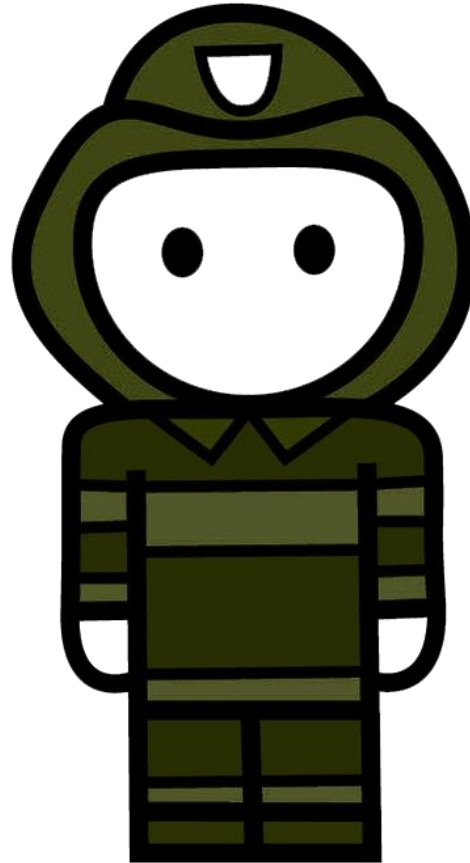
## Tipps für das Agieren:

- Entgehen Sie der Instinktfalle und lassen Sie sich nicht zu einer emotionalen Reaktion hinreißen
- Sagen Sie „schwierig“ und zählen Sie bis 3!
- Steigen Sie mit einer Gemeinsamkeit wieder ein:
  1. Offenheit – „wir beide gehen offen an das Thema ran ...“
  2. Ernsthaftigkeit – „ich spüre große Ernsthaftigkeit auf beiden Seiten“
  3. Klarheit – „es ist für alle gut, wenn kritische Punkte früh angesprochen werden“

# Prinzip 6: Erhöhen Sie die Forderungen

<b>Demands</b>	<b>Priority</b>	<b>Responsible</b>
Demand 1	<b>R</b>	Name
Demand 2	<b>Y</b>	Name
Demand 3	<b>G</b>	Name
Demand 4	<b>G</b>	Name
Demand 5	<b>R</b>	Name
Demand 6	<b>R</b>	Name
Demand 7	<b>Y</b>	Name
Demand 8	<b>G</b>	Name
Demand 9	<b>Y</b>	Name
Demand 10	<b>R</b>	Name

# Prinzip 7: Die Feuerwehruniform





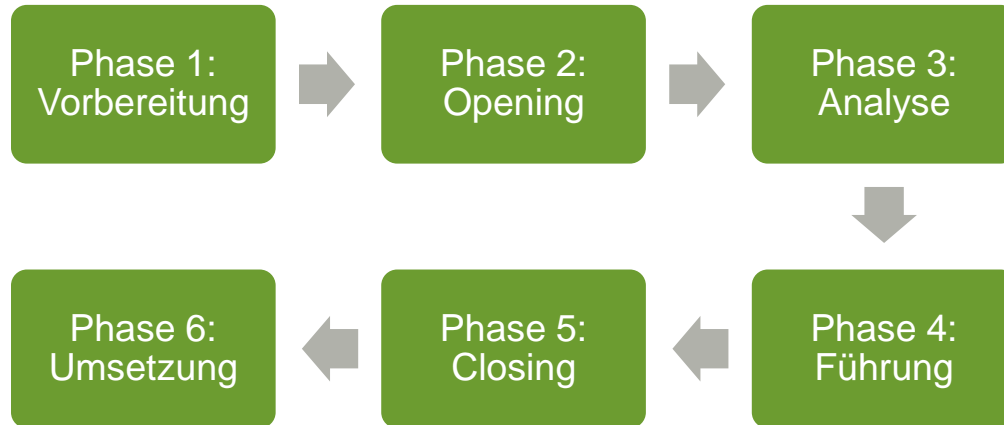


SCHRANER  
NEGOTIATION  
INSTITUTE

QUALIFIED  
NEGOTIATOR<sup>®</sup>



# Qualified Negotiator® Program



Dieses Programm ist für alle, die am Verhandlungstisch die Verhandlung führen.

QUALIFIED  
NEGOTIATOR®  
2019



SCHRANNER  
NEGOTIATION  
INSTITUTE  
THE INTERNATIONAL NEGOTIATION AUTHORITY



QUALIFIED NEGOTIATOR®  
by Schraner Negotiation Institute



SCHRANNER  
NEGOTIATION  
INSTITUTE

ADVANCED  
NEGOTIATOR<sup>®</sup>



# Advanced Negotiator Program ®

Ihr Weg zum professionellen Verhandlungsführer mit Zertifikat.

Lernen Sie in 3 aufeinander folgenden Präsenzseminaren und einem Online-Seminar schwierige Verhandlungen strategisch und taktisch zu führen.

Dieses Programm ist für alle Manager und Führungskräfte, die mit viel Erfahrung einen Verhandlungsprozess führen.

ADVANCED  
NEGOTIATOR®  
2019



 SCHLÖSSER  
MEDIATION  
INSTITUTE  
THE INTERNATIONAL MEDIATION AUTHORITY



SCHRANNER NEGOTIATION INSTITUTE

[info@schranner.com](mailto:info@schranner.com)

Schranner 

 [schrannerms](https://twitter.com/schrannerms)