

2. Vor der Verhandlung

Eine gute Vorbereitung ist durch nichts zu ersetzen. Zunächst wäre da die sachliche Ebene, also die eigenen Ziele und Risiken im Zusammenhang mit der verhandelten Sache. Bei der zweiten Ebene geht es aber um den Menschen. Verhandlungen werden immer noch zwischen Menschen geführt, so dass die richtige Einschätzung des Verhandlungspartners eine entscheidende Rolle dabei spielt, wie die Verhandlung verläuft und welche Art der Kommunikation und Präsentation Erfolg verspricht.

Das Stichwort dazu lautet Profiling². Der Begriff Profiling stammt ursprünglich aus der Kriminalistik und beschreibt eine Methode der Täterbeschreibung aufgrund von Indizien, zur Aufklärung von Verbrechen. Im Bereich Marketing wird Profiling für das Erstellen von Kundenprofilen verwendet, um Interessen und Absichten des Geschäftspartners zu erkennen. Profiling ist ein Instrument, um systematisch Informationen zu sammeln, damit das wahrscheinliche Verhalten eines Menschen oder einer Organisation vorhergesagt werden kann.

Profiling gliedert sich in drei Ebenen und beginnt mit dem Verhandlungspartner. Üblicherweise handelt es sich dabei zunächst um eine Organisation oder Firma, für die dann eine Gruppe oder auch Einzelperson die Verhandlung führt. Die Motive für ein bestimmtes Verhalten lassen sich oft auf äußere Randbedingungen zurückführen. Aktuelle Geschäftszahlen des Unternehmens, neue Projekte oder sonstige Informationen ermöglicht dann Zusammenhänge

² Weitere Informationen finden sich in dem Buch Das Pro:claim Konzept, Ralf Budde 2020, ISBN: 978-3-752943-72-6 .

Vor der Verhandlung

aufgrund von bestimmten Reaktionen und Verhaltensweisen zu erkennen. Im zweiten Schritt geht es dann um das Einzelprofiling, bzw. die Analyse von Zielpersonen, mit denen man in der Verhandlung konfrontiert wird. Je nach Mentalität des Gegenübers sollte die Präsentation und Argumentation so abgestimmt sein, dass sie den Verhandlungspartner erreichen. Ein eher sozial motivierter Mensch wird sich weniger durch Zahlen und Fakten, als durch Kooperation und Konfliktlösung beeinflussen lassen. Ein weiterer Aspekt, der nicht vergessen werden sollte, ist das Profiling der Verhandlungssache. Dabei geht es vor allem um die erwarteten gegnerischen Argumente, für die dann unter Berücksichtigung der Mentalität der Verhandlungspartner entsprechende Antworten vorbereitet werden sollten.

Das Ziel dieser Übung besteht darin, eine optimale Strategie für die Verhandlung zu entwickeln. Die identifizierten Stärken, Schwächen und Interessen der Beteiligten ermöglichen es, die richtige Taktik (Methoden) zu wählen und wie die Interessen der jeweilige(n) Zielperson(en) gerichtet sind und vermutlich zu beeinflussen sind.

2.1. Informationen zum Verhandlungspartner

Der folgende Fragenkatalog ist eine Hilfestellung, wenn es darum geht Informationen zum Verhandlungspartner zu sammeln.

- Wer ist mein Verhandlungspartner?
- Was weiß ich über seine fachliche Qualifikation?
- Welchen Einfluss besitzt er in seiner Position?
- Wie sieht er selbst seine Position?
- Welche Eigenheiten hat er?
- Welche Auffassungen grundsätzlicher Art vertritt er?
- Welche Ausbildung hat er (technisch, kaufmännisch,

Vor der Verhandlung

- geisteswissenschaftlich)?
- Hat er ein breites Wissensspektrum oder ist er Fachexperte?
- Welchen Argumentationsstil hat er in der Vergangenheit verwendet?
- Hat er Schwächen?
- Hat er Stärken?
- Was sind seine Lieblingsthemen?
- Neigt er zur Sachlichkeit?
- Ist er Vielredner?
- Schätzt er persönliche Kontakte?
- Reagiert er eher impulsiv oder eher überlegt?

2.2. Erfahrungswerte

Daneben sollten Erfahrungswerte nicht ignoriert werden, wenn man mit dieser Person bereits in der Vergangenheit zu tun hatte:

- Wie ist das letzte Gespräch mit ihm verlaufen?
- Welches Ergebnis wurde erreicht?
- Wie kam es dazu?
- Welche Art von Argumenten hat überzeugt?
- Welche Daten und Fakten sind besonders aussagefähig?
- Ist er erfahren oder muss man erst noch Hintergründe erläutern?
- Wie würde er auf den Einsatz von Drohungen, Versprechen, etc. reagieren
- Welche Entscheidungskompetenz hat er?

2.3. Fragen zur eigenen Partei

Diese Checkliste dient der Prüfung, ob die eigenen „Hausaufgaben“ vor dem Beginn der Verhandlung erledigt wurden:

- Ist eine Gesamtstrategie mit Zwischenzielen definiert?
- Sind die eigenen Ziele oder Zwischenziele kategorisiert nach Mindest-, Soll- und Kann-Zielen?
- Welchen Zugeständnissen sind geplant?
- Was wäre eine gute, eine zufriedenstellende und was wäre eine akzeptable Vereinbarung?
- Welche BATNA-Alternative gibt es?
- Können alle Punkte offen diskutiert werden (keine Vertraulichkeiten)?
- Ist bekannt, welche Meinung oder Eindruck die Gesprächspartner von dem eigenen Unternehmen oder Personen haben?
- Wo liegen die eigenen Stärken und Schwächen?
- Habe ich genügend Selbstvertrauen und persönliche Sicherheit?
- Hat der Verhandlungsführer die Befugnis (bis zu welcher Höhe) mit der anderen Partei zu verhandeln?
- Ist eine offene Einstiegsfrage vorbereitet worden? Ist der Gesprächspartner bekannt, gibt es eine gemeinsame „Geschichte“?
- Welche fehlenden Kenntnisse oder Fähigkeiten muss ich im Gespräch kompensieren?
- Welche Fragen auch zu Nebenthemen sollten vorbereitet werden?
- Was sollte wie visualisiert werden?

2.4. Fragen zur Gegenpartei

Dieser Fragenkatalog gibt Auskunft, wie die Verhandlung vermutlich verlaufen wird.

- Wo könnten ihre Grenzen liegen?
- Was könnten als zusätzliche Verhandlungsmasse angeboten werden?
- Wie könnte ihre Idealposition, die akzeptable Position und die Rückzugposition aussehen?
- Wie viel Macht hat sie verglichen mit der eigenen Partei?
- Wie wichtig ist eine Vereinbarung für den Verhandlungspartner?
- Was würde die andere Partei zu einer Einigung bewegen?
- Welchen Einfluss könnten frühere Verhandlungen auf die jetzt anstehende haben?
- Für welche Personen sollte ein Profiling durchgeführt werden?
- Wo liegen die Stärken und Schwächen des Verhandlungspartners?
- Ist der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Gesprächspartner bekannt?
- Haben sie die Befugnis, einen Abschluß zu verhandeln?

2.5. Fragen zu beiden Parteien

Diese Fragen von eher allgemeiner Natur dienen der Überprüfung, ob für bestimmte Themen noch eventuelle Präsentationen vorzubereiten sind, wobei diese sich strategisch nutzen lassen.

Vor der Verhandlung

- Sind die jeweiligen Positionen der Gesprächspartner bekannt?
- Sind Übereinstimmungen und Differenzen zu den Positionen aller Beteiligten bekannt?
- Wie ist die Verhandlungsmacht verteilt?
- Ist der Informationsstand aller Gesprächspartner gleich?
- Besteht eine Schnittmenge der eigenen Position mit dem Verhandlungspartner?
- Kann ggf. der Verhandlungsort und der Zeitpunkt mitbestimmt werden?
- Welche rechtlichen, sachlichen oder betrieblichen Einschränkungen müssen berücksichtigt werden?
- Gibt es eine Tagesordnung, die von allen Verhandlungsteilnehmern akzeptiert wurde?
- Wer sind die Teilnehmer?
- Gibt es spezielle Fragen, für die ein Spezialist anwesend sein sollte?

2.6. Rahmenbedingungen

Auch die Rahmenbedingungen spielen eine Rolle, um eine optimale Strategie zu entwickeln.

- Wie viel Zeit wird für das aktuelle Gespräch benötigt?
- Welche Unterlagen sind für die Verhandlung nötig?
- Welche Vor- Nachteile ergeben sich aus dem Verhandlungsort?
- Welches ist der günstigste Verhandlungszeitpunkt?
- Wie lässt sich die Verhandlung bei der aktuellen Phase zeitlich ausdehnen?
- Ist ein gemeinsames Essen möglich oder sinnvoll?