



Buch Nein!

Die ultimative Verhandlungstechnik für jedermann

Jim Camp
Börsenmedien, 2010
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Warum meinen so viele Amerikaner, wie Marktschreier auftreten zu müssen, um gehört zu werden? So laut, dass sie ihre eigenen, möglicherweise klugen Gedanken übertönen? Auch Jim Camp markiert den dicken Max, der die Regeln der Verhandlungsführung auf den Kopf stellt und alles anders sieht als alle anderen – nämlich richtig. Das nervt ein wenig. Vor allem deshalb, weil Camp inhaltlich absolut überzeugt, wenn er sagt, dass ein Nein am Verhandlungstisch taktisch klug sein kann. Dass es von der anderen Seite ausgenutzt wird, wenn man sich bedürftig zeigt. Dass ein Nein die Verhandlungen nicht beendet, sondern zu neuen Ansätzen führt. Und dass es ungemein befreiend ist, selbst Nein sagen zu dürfen und nicht jedem Abschluss hinterherhecheln zu müssen. Camps Buch ist eine sinnvolle, nachvollziehbare und praxisnahe Anleitung zu mehr Souveränität beim Verhandeln. Fragt sich nur, wie viele Chefs ihre Leute auf diesem Weg unterstützen und nicht mit Leistungszielen knebeln. Deshalb empfiehlt *BooksInShort* die Lektüre nicht nur allen Verhandlern, sondern vor allem auch ihren Vorgesetzten.

Take-aways

- Bei Verhandlungen dürfen beide Seiten Nein sagen.
- Wer der anderen Seite das Recht zum Neinsagen einräumt, signalisiert Souveränität.
- Wer selbst nicht Nein sagen kann, will oder darf, offenbart Bedürftigkeit.
- Jede Form von Bedürftigkeit wird von der Gegenseite ausgenutzt.
- Im Verkauf gilt: Je verzweifelter Sie etwas anpreisen, desto ablehnender reagiert der potenzielle Käufer.
- Bedürftigkeiten speisen sich oft aus Emotionen. Gefühle haben in Verhandlungen nichts verloren.
- Hören Sie der Gegenseite aufmerksam zu, statt selbst zu reden. Dann offenbaren sich Ihnen die Bedürftigkeiten Ihres Verhandlungspartners.
- Wenn gute Händler reden, dann vor allem um Fragen zu stellen.
- Gehen Sie mit konkreten Zielen in jede Verhandlungsrunde und vereinbaren Sie zum Schluss, wie es weitergeht.
- Kein Verhandlungsabschluss ist es wert, dafür die eigenen Positionen und Ziele zu opfern.

Zusammenfassung

Ein Nein signalisiert Souveränität

Was ist eine Auseinandersetzung? Streit, sagen manche, Zoff und Ärger. Wer so denkt, lässt sich in Auseinandersetzungen oft von seinen Gefühlen lenken. Dabei geht es doch um Austausch, um das Darstellen und Vermitteln der eigenen Position und das Verstehen anderer Positionen. Auf dieser Basis lässt sich verhandeln, ganz rational. Die Gefühle sind da, sicherlich, aber sie sollten weder den Ton noch den Verlauf der Verhandlung bestimmen – vor allem nicht das Ergebnis. Verhandlungen sind Au-

seinandersetzen. Wer das erkannt hat, verhandelt viel entspannter, nimmt selbst eine Position ein und versucht herauszufinden, wo die andere Seite Position bezieht. Das ist besser, als voller Emphase aneinander vorbei zu reden. Und sich scheinbar konstruktiv auf Kompromisse einzulassen, die keiner Seite wirklich nützen.

„Nein ist das Wort der Wahl.“

Mit einem Nein signalisieren Sie erst einmal Souveränität – und vermitteln der anderen Seite die Chance, ebenfalls souverän zu agieren. Sie darf nämlich auch Nein sagen. Dann wissen alle Beteiligten, woran sie sind, und haben eine Basis, auf der sie verhandeln können. Wer sich zu einem Nein nicht durchringen kann, wer sich ein Nein offenbar nicht leisten kann, gibt hingegen mangelnde Souveränität zu erkennen, und die wird im Geschäfts- wie im Privatleben ausgenutzt. Wittert die Gegenseite Bedürftigkeit, neigt sie dazu, diese unterstellte Schwäche auszunutzen. Gute Verhandler schaffen erst Bedürftigkeit, um dann zuzuschlagen. Wenn die andere Seite meint, etwas zu brauchen, dann ist sie verwundbar. Umgekehrt greift das Muster genauso: Auf Verkäufer, die mit erkennbarer Bedürftigkeit etwas verkaufen wollen, reagieren potenzielle Käufer instinktiv ablehnend. Je verzweifelter der Verkäufer anpreist, desto steifer wird die Verteidigungshaltung.

Schweigen ist Gold

Es geht also darum, Bedürftigkeit nach Möglichkeit zu vermeiden, oder sie zumindest zu tarnen. Je mehr man redet, desto leichter fliegt die Tarnung auf. Deshalb: Sagen Sie so wenig wie möglich.

„Ein Nein befreit und schützt Sie.“

Die Zurückhaltung hat einen weiteren Vorteil: Sie können zuhören. Machen Sie sich Notizen, das zwingt Sie zu Aufmerksamkeit, und Sie können später auf das Geschriebene zurückgreifen. Beim Zuhören entwickeln Sie ein Gespür für Tonfälle, für das Ungesagte hinter dem Schwall an Worten. Das hilft, um Motive und eventuelle Bedürftigkeiten der anderen Seite zu entdecken – und darauf zu reagieren.

„Ein höfliches Neinsagen beleidigt niemanden.“

Eine verbreitete Bedürftigkeit besteht darin, gemocht werden zu wollen. Ein Nein wird persönlich genommen. Davon müssen Sie sich freimachen. Kein Verhandlungspartner kann einen Menschen zurückweisen – diese Macht besitzt er nicht. Es sei denn, sie wird ihm ohne Not eingeräumt. Die andere Seite kriegt sofort spitz, wenn Sie einen Beliebtheitswettbewerb gewinnen wollen, und sie wird entsprechend agieren. Ähnliches gilt, wenn jemand als besonders klug, besonders informiert oder besonders wichtig erscheinen will: Wer erkannt hat, wie diese Menschen ticken, kann sie manipulieren und instrumentalisieren.

„Ich brauche diesen Geschäftsabschluss nicht“

Die Gegenstrategie geht so: „Ich brauche diesen Geschäftsabschluss nicht.“ Wer das verinnerlicht hat, hält seine Emotionen auf Abstand und konzentriert sich auf das, worum es geht: ums Geschäft. Sagen Sie sich: Wenn's nichts wird mit diesem Abschluss, geht das Leben weiter – egal wie sehr der Chef toben wird und wie wichtig dieser Kunde und dieser Vertrag angeblich sind.

„Um Ihre Ziele zu erreichen, müssen Sie immer nur Nein sagen.“

Wenn eine Bedürftigkeit vorliegt und schlecht wegargumentiert werden kann: Heraus damit! So schwingt sie nicht im Verborgenen mit und kann nicht instrumentalisiert werden, sondern beide Seiten wissen jetzt darum – und müssen sie entweder offen thematisieren oder bewusst ignorieren. Der Versuch, mithilfe der erkannten Bedürftigkeit den anderen zu manipulieren, ist nicht nur schwieriger umzusetzen – er wirkt schlichtweg armselig.

„Die meisten Verhandler bleiben Gefangene ihrer eigenen Emotionen.“

Es kann durchaus vorteilhaft sein, wenn der Verhandlungspartner sich überlegen fühlt. Das baut Vertrauen auf, während das Gefühl von Unterlegenheit für Unwohlsein und Misstrauen sorgt. Je sicherer sich die Gegenseite wähnt, umso positiver wird sie auf Ihre Vorschläge reagieren. Deshalb der Tipp: bloß nicht perfekt erscheinen! Zeigen Sie ruhig kleine Schwächen.

Nein ist nicht das Ende

Die Nein-Strategie erfordert ein radikales Umdenken: Es geht nicht darum, unbedingt zum Abschluss zu kommen, sondern im Gegenteil darum, sich um die eigenen Handlungen, das eigene Verhalten zu kümmern. Wer daran arbeitet und so allmählich zum souveränen Verhandlungsführer heranreift, der wird auch genügend Verträge abschließen – und wesentlich bessere als bedürftige Verhandler, die vorgegebenen (also kaum jemals erreichbaren) Quoten nachjagen. Noch mal: Das Nein ist nicht das Ende der Verhandlungen. Es signalisiert nur, dass die Beteiligten auf diesem Weg nicht weiter kommen und einen neuen finden müssen. Diese Aufgabe – die sich erst durch ein Nein eröffnet – lohnt ihren Einsatz.

„Das Verhalten ist entscheidend – vergessen Sie die Ergebnisse.“

Das übliche Nein in Verhandlungen ist in Wahrheit ein Vielleicht. Das hilft überhaupt nicht weiter. Ein Vielleicht gibt keinerlei Hinweise darauf, was die Gegenseite stört und wie alle Beteiligten zueinander finden könnten. Es hält bloß hin, und verschließt damit Möglichkeiten. Eine ähnliche Wirkung hat übrigens das Ja, das vor allem Zeit schinden soll – der Effekt ist derselbe.

„Eine Verhandlung ist nichts weiter als ein Versuch, der abgebrochen werden darf.“

Neue Wege zu erschließen fällt am einfachsten, wenn man weiß, was der Gegenseite wichtig ist, wo ihre Ziele liegen. Ohne Verständnis und Empathie geht das nicht. Die andere Seite muss die spezifischen Vorteile des Angebots erkennen können; es muss speziell auf sie zugeschnitten sein. Alles andere ist grob fahrlässig. Das eigene Angebot sozusagen „mit anderen Augen“ zu sehen, sorgt zudem dafür, sich über eigene Ziele – die von Verhandlung zu Verhandlung differieren können – klarer zu werden. Wer genaue Vorstellungen sowohl von den eigenen Zielen als auch von den Bedürfnissen des Verhandlungspartners hat, kann der anderen Seite dabei helfen,

sich diese Bedürfnisse endlich zu vergegenwärtigen. Dort das Problem, hier die Lösung. Es zeichnet gute Verhandlungsführer aus, dass sie diese Vorstellung und die damit verbundenen Vorteile bildhaft wachzurufen können.

Erst fragen, dann zuhören

Wie bringt man den Verhandlungspartner dazu, sich über seine Bedürfnisse klar zu werden? Durch Fragen. Es gibt nichts Besseres, um das Vorstellungsvermögen zu beflügeln. Grundsätzlich haben Fragen den Vorteil, dass sich die andere Seite nicht zugetextet fühlt. Stattdessen wird erkennbar auf ihre Meinung, ihre Wünsche und Vorstellungen eingegangen. Das verlagert die Verhandlung generell auf die andere Seite – und dort gehört sie hin. Wer die Probleme der anderen Seite nicht kennt, kann sein Angebot nicht darauf zuschneiden.

„Ein Vielleicht versetzt jeder Verhandlung den Todesstoß.“

Gute Fragen regen zum Nachdenken an und rufen darüber hinaus eine bestimmte Vorstellungswelt wach. Weil sie mit den bekannten W-Wörtern (wer, was, wann, wo, warum, wie) beginnen, sind sie nie mit einem kurzen Ja, Nein oder Vielleicht zu beantworten. Gute Fragen sind offene Fragen. Und gute Fragen sind kurz und verständlich. Außerdem sollten Sie im Verhandlungsgespräch auf Folgendes achten:

- Wichtige Punkte sollten mindestens dreimal angesprochen werden, um dann als festgezurrt gelten zu können.
- Je sachlicher die Diskussion, desto besser. Selbst wenn das Pendel in die positive Richtung ausschlägt – später wird es sich wieder in die andere Richtung bewegen.
- Formale Präsentationen sind immer verzichtbar, denn wichtig ist nie die eigene Sicht, sondern die des Kunden.

„Fragen sind ein guter Weg, um schrittweise herauszufinden, was wirklich mit der Gegenseite los ist.“

Fragen Sie sich: Wer ist eigentlich der Kunde? Wer vertritt das Unternehmen? Wer trifft die Entscheidungen? Nichts ist nerviger als Runde um Runde mit Partnern zu verhandeln, die nicht entscheidungsbefugt sind. Das verzögert nicht nur, mitunter kann es die gesamte Verhandlung zum Erliegen bringen. Wirken Sie in jeder Verhandlungsrunde, in der keine Entscheider mit am Tisch sitzen, darauf hin, bei der Folgesitzung die nächsthöhere Instanz mit einzubinden. Das ist nicht immer leicht, denn überall in Unternehmen sitzen Blockierer, die den Entscheidern den Alltagskram abnehmen sollen (und damit ihr Ego füttern). Die beste Möglichkeit: den Entscheider erreichen und sich von oben an den Blockierer verweisen lassen. Dann weiß der: Der Boss weiß von den Verhandlungen und kann von der Gegenseite bei Bedarf wieder eingebunden werden. Blockieren ist so kaum noch möglich.

Die Tagesordnungspunkte 1–5

Jede Verhandlung sollte, um nicht im Meinungsgeplänkel zu versanden, eine mit der Gegenseite abgestimmte Tagesordnung haben, die folgendermaßen aussieht:

1. **Probleme:** Gemeint sind nicht nur echte Probleme, sondern alles, was eine Seite dafür hält und was geklärt werden muss. Meistens kreisen sie um die Komplexen „Wer entscheidet?“, „Was sind unsere Ziele in dieser Verhandlung?“ und „Wie stellen wir uns die künftige Zusammenarbeit mit diesem Partner vor?“
2. **Eigener Ballast:** Alles, was an Erfahrungen in eine Verhandlung hereingeschleppt wird – oft, ohne sich dessen bewusst zu sein. Wenn die damit verbundenen Emotionen thematisiert worden sind, verliert sich einen Großteil ihrer Macht.
3. **Ballast der Gegenseite:** Das ist der Punkt, wo Annahmen thematisiert werden. So erhält die Gegenseite die Gelegenheit, zutreffende von unzutreffenden Annahmen zu trennen. Natürlich ist das heikel. Aber ohne Ballast gehen die Verhandlungen fixer voran.
4. **Das Anliegen:** Wer sich für eine Verhandlungsrunde kein konkretes Ziel setzt, verplempert Zeit und Energie – und die der anderen.
5. **Was geschieht als Nächstes?** Keine Runde wird abgeschlossen ohne konkrete Vereinbarung, wann es wie weitergehen soll. „Wir melden uns“ taugt nichts.

„Als Verhandler müssen Sie sich in der Welt der Gegenseite auskennen, weil Ihr Verhandlungspartner dort seine Entscheidungen trifft.“

Die ersten drei Punkte können, wenn sie geklärt sind, von der Tagesordnung gestrichen werden. Punkt 4 und Punkt 5 niemals.

Um zielgerichtet vorzugehen, muss der Verhandlungsführer eine Checkliste mit sämtlichen wichtigen Punkten bereitstellen und direkt nach der Runde ein Protokoll aufsetzen, um festzuhalten, was herausgekommen ist – für die Checkliste der nächsten Runde. Der Aufwand lohnt sich. Falls Sie Zweifel haben: Probieren Sie es aus!

Über den Autor

Jim Camp arbeitet seit mehr als zwei Jahrzehnten als selbstständiger Verhandlungstrainer. Der frühere Berufspilot verhandelt aktiv für Unternehmen auf der ganzen Welt.
