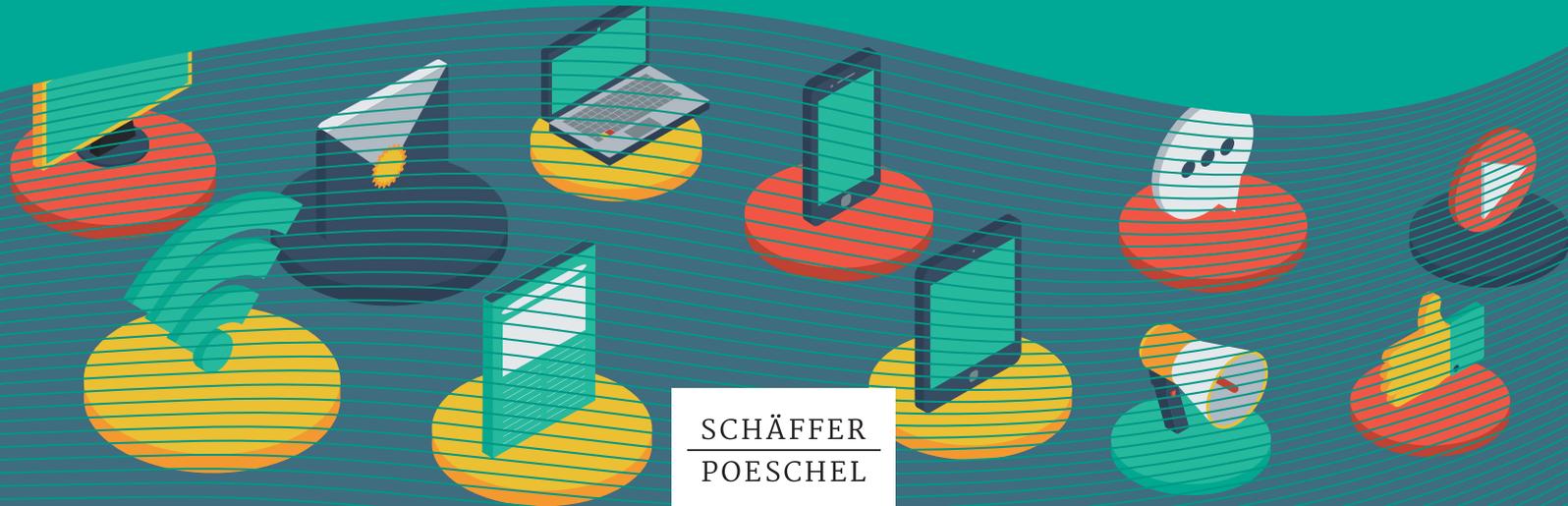


Valentin Nowotny

Agil verhandeln mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

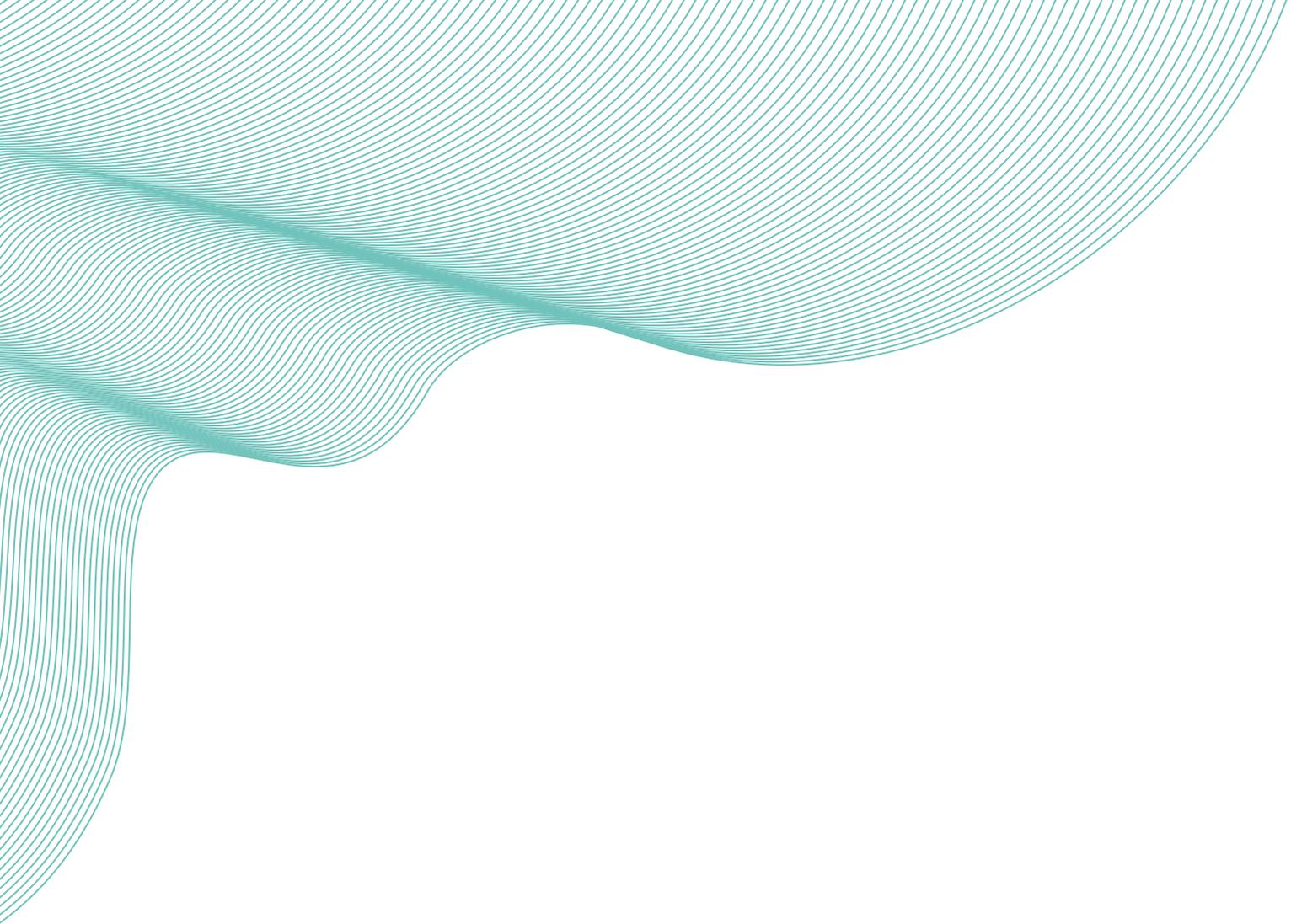
Die Toolbox mit Strategien, Verhaltenstipps und Erfolgsfaktoren



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL



Valentin Nowotny

Agil verhandeln mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.

Die Toolbox mit Strategien, Verhaltenstipps und Erfolgsfaktoren

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print ISBN 978-3-7910-3823-0 Bestell-Nr. 10194-0001

ePDF ISBN 978-3-7910-3824-7 Bestell-Nr. 10194-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Gestaltung und Satz: Olga Amann

Fotos/Grafiken: Cover und S. 16, 39, 73, 75, 85, 88, 91, 103, 178, 186, 198, 199, 204, 222, 228, 246, 259: Shutterstock.com

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

November 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Warum agil verhandeln? Mir liegt das Thema am Herzen, weil ich immer wieder festgestellt habe, dass allzu rigide Konzepte bei Verhandlungen nicht (mehr) funktionieren. Wie die Praxis zeigt, gibt es immer mehr Möglichkeiten zu kommunizieren, und es ist wirklich eine Kunst, die richtigen Strippen in Verhandlungen zu ziehen. Anknüpfend an die Erfahrungen aus den vielen Seminaren und Coachings, die ich zu diesem Thema gemacht habe, kann ich sagen: Jede Verhandlung ist anders, und gerade in der neuen VUCA-Welt (vgl. Nowotny, 2016) gilt es, schnell auf die sich ändernden Rahmendbedingungen reagieren zu können.

Wie lässt sich die Persönlichkeit des Gegenübers auch aus der Distanz mit Hilfe von Persönlichkeitsmodellen richtig lesen und einschätzen? Wie hilft eine gewandte Rhetorik und wie die neue Schlagfertigkeit (vgl. Nowotny, 2009), um die Wahrnehmung des Gesprächspartners in einer Verhandlung bewusst zu beeinflussen oder an entscheidender Stelle nicht einzuknicken? Was sind angemessene und passende Formen von Druck- und – wenn nötig – auch Machtmittel? Wie können sozialpsychologisch fundierte Methoden

des Überzeugens helfen, den eigenen Argumenten mehr Gewicht zu geben? Welche taktischen Optionen stehen Ihnen in einer Distanz-Verhandlung zur Verfügung? Diese und weitere spannende Fragen werde ich in diesem Buch beantworten.

Aber es geht nicht nur um die Beantwortung von Fragen oder reinen Wissenstransfer. Vielmehr soll das Buch Ihnen helfen, die zentralen Erfolgsparameter einer Telefon- oder Onlineverhandlung erfolgreich zu gestalten und zielorientiert auch im Detail auszusteuern. Agil zu verhandeln ist eine Fähigkeit mit speziellen Fertigkeiten, die in Zukunft immer wichtiger wird. Denn es ist ohne Zweifel so, dass sehr viele Verhandlungen heute über Medien laufen. Tendenz steigend! Allerdings: Niemand wird als Verhandlungs-Meister geboren und auch im Bereich des agilen Verhandlens gilt: Eigene Erfahrung ist wichtiger als theoretisches Wissen.

Grundlage dieser Toolbox sind aktuelle Erkenntnisse zur Verhandlungspsychologie sowie die medien- und betriebswissenschaftliche Forschung, die implizit in die Texte Eingang gefunden haben. Ich habe jedoch darauf verzichtet, diese – von wenigen Ausnahmen abgesehen – im Detail konkret aufzuführen. Das ist dem Primat der Leserlichkeit und praktischen Hand-

habung geschuldet, welche bei dem Format einer Toolbox im Vordergrund steht und sich vor allem an den bzw. die Verhandlungs-Praktiker wendet, die sich zumeist nicht zu viel »Theorie-Overload« wünschen. Die hier in der der Toolbox beschriebenen Theorieansätze und -modelle sind komplex genug und fordern dem Leser schon einiges ab.

Im Fokus steht die Optimierung von ganz konkreten Verhandlungen. Wenn Sie mit dieser Toolbox arbeiten, werden Sie in jedem Kapitel konkrete Umsetzungsideen für Ihre jeweilige Verhandlungs-Herausforderung finden. Am Ende jedes Kapitels finden Sie zudem das 360-Grad-Verhandlungsfeedback, eine praktische Reflexions-Wolke sowie jeweils 10 Erfolgsfaktoren, an denen Sie sich orientieren können. Ziel ist, dass Sie für jedes von Ihnen gewählte Verhandlungsmedium die richtigen Stellschrauben finden, um das Ergebnis zu optimieren.

Diese Toolbox fokussiert auf die vielfältigen Möglichkeiten der neuen Online-Medien wie etwa Video-Konferenzen, E-Mail, SMS, Chat und auch elektronische Handelsplattformen. Gute Tipps erhalten Sie zudem vom »Verhandlungsfuchs« der sich auf die ein oder andere Seite eingeschlichen hat und Ihnen auf-

zeigt, welche zusätzlichen Bewegungsspielräume Sie nutzen können, wenn Sie alle Medien und Verhandlungsoptionen konsequent und kreativ ausspielen. Anders gesagt: Sie werden in jedem Kapitel neu erfahren, welche Formen einer »crossmedialen Prozessgestaltungs-Kompetenz« erforderlich sind. Auch wenn es in diesem Buch eine klare Kapitelstruktur gibt, so können Sie doch oftmals Konzepte, die in einem Mediumfeld Erwähnung finden, sehr gut auch in anderen Kontexten einsetzen. Das Thema »Stimme« ist z. B. nicht nur für das Telefon wichtig, sondern kann natürlich auch für den Bereich der Video-Konferenz genutzt werden. Überlegungen zur erforderlichen Kommunikationsarchitektur wie z.B. für Parallelverhandlungen im Kapitel »Chat & Co.« lassen sich grundsätzlich auch bei Video-Konferenzen und am Telefon nutzen.

Die Vorbereitung einer Verhandlung hat eine besondere Bedeutung. Deshalb habe ich das erste Kapitel »Reflexion« genannt, da agiles Verhandeln eine bewusste Reflexion des momentanen Standpunktes voraussetzt. Klären Sie ab, wo sie stehen, bevor Sie festlegen, wohin die Reise geht! Die handwerkliche Planung und Ausführung der Spielzüge fällt je nach Mediumfeld anders aus. Die Reflexion zu Beginn

und die systematische Auswertung der konkreten Erfahrungen bilden eine zentrale Achse des »agilen Verhandlungsmotors«.

Mein Verständnis von Agilität ist hier ein anderes als Sie vielleicht erwarten. Warum? Eine häufig gebrauchte Erklärung von Agilität folgt dem sogenannten »Agilen Manifest«. Sie bildet die Grundlage vieler Publikationen rund um das Thema »agiles Projektmanagement« (vgl. Nowotny, 2016). Diese Sichtweise werde ich jedoch in diesem Buch so nicht vertiefen. Warum? Ich arbeite bei dem Thema »Verhandlungsführung« mit einer eigenen Agilitäts-Definition, die auf eine Agilität »im inneren« abhebt. Was heißt das? Es geht mir vorzugsweise um die persönliche Agilität des Verhandlers – und wenn zutreffend – auch um die Agilität des eigenen Verhandlungsteams.

Ein kooperativ-agiles Zusammenspiel mit dem Verhandlungspartner ist durchaus möglich, jedoch ist dies nur eine von vier Strategieoptionen, die in diesem Buch vertieft werden. Nach meinem Verhandlungsverständnis sollte das Verhältnis zum Verhandlungspartner vor allem durch die gewählte Verhandlungsstrategie bestimmt sein. Eine harte Verhandlungsstrategie ist dabei genauso opportun wie eine kooperative,

eine kompromissorientierte oder eine kontrolliert-defensive Strategie. Wir können sagen: Eine unbedingte Agilität in der Verhandlung »nach außen« ist nicht in allen Fällen zielführend, zum Beispiel dann, wenn Sie einen existierenden Wettbewerbsdruck über unterschiedliche Medien und Formate hinweg erfolgreich zu Ihrem Nutzen ausspielen wollen oder müssen.

Eine Toolbox wie diese wird nicht am grünen Tisch geschrieben. In dieses Buch sind viele sehr praktische Erfahrungen eingeflossen. Deshalb möchte ich an dieser Stelle auch den unzähligen Teilnehmer/innen meiner Verhandlungsseminare danken. Sie haben mir geholfen, immer besser auf den Punkt zu bringen, auf was es beim Verhandeln wirklich ankommt. Sie haben sich auf neue Verhandlungssimulationen und anspruchsvolle Rollenspiele eingelassen. Sie haben mit Ihren konkreten Fällen, Ihren Ideen und Ihrer Experimentierfreude dazu beigetragen, dass dieses Buch entstehen konnte.

Echte Verhandlungs-Expertise lebt vom agilen Hinterfragen der eigenen Erfahrungen. Versilbern Sie Ihre Erfolge und lassen Sie sich professionell unterstützen. Meine Kontaktdaten finden Sie im Autorenportrait am Ende des Buches!

Ihr Valentin Nowotny

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5



Teil 1 (Start-)Reflexion: Warum agil verhandeln?

1.1	Warum (Selbst-)Reflexion für digitale Verhandlungen extrem wichtig ist	16	1.9	Das Harvard-Konzept – Wo passt es, wo nicht?	29
1.2	Neue digitale Trends in der Welt der Verhandlungen.	17	1.10	Die MaWiZe®-Faktoren: Macht, Wissen und Zeit.	30
1.3	Spezielle Skills beim agilen Verhandeln mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co.	19	1.11	Die Persönlichkeits-Dimensionen: Das D-I-S-G-Modell	31
1.4	Der Aufbau des Buches	20	1.12	Die Motivlagen: Verhandler-Typen und ihre Lebensmotive	32
1.5	Vorbereitung: Verhandlungen professionell vorbereiten	23	1.13	Agiler Verhandlungserfolg = Strategie + Taktik + Medien – Mix	34
1.6	Zentrale Verhandlungstechniken: ZOPA, BATNA & Co.	25	1.14	Die fünf Phasen einer Verhandlung	37
1.7	Die ZOPA dynamisieren mit dem Forderungssrauß	27	1.15	Ihr Vorbereitungs-Countdown.	39
1.8	Überraschungen einbauen – drei einfache Möglichkeiten	28	1.16	Ein Canvas als visuell-agile Vorbereitungshilfe	41
			1.17	Das 360°-Verhandlungsfeedback	44

Teil 2 Telefon: Agil verhandeln am Telefon



2.1	Das Telefon – fürs Verhandeln oft sehr viel besser als sein Ruf!	48	2.15	Das ZESAA®-Modell – speziell für harte Verhandlungen	75
2.2	Die Besonderheiten des Mediums Telefon	49	2.16	Per Fragetrichter immer fokussierter werden	77
2.3	Die mentale Vorbereitung auf ein Telefonat	51	2.17	Die Fragetypen – Mit richtigen Fragen fängt man gute Fische	79
2.4	Zielgerichteter Small Talk und Beziehungsaufbau am Telefon	56	2.18	Das Instrument »Stimme«.	81
2.5	Empathie: Machen Sie Zuhören zu Ihrem Metier!	57	2.19	Kommunikationsetikette am Telefon.	83
2.6	Selbstsicherheit am Telefon ausstrahlen . . .	61	2.20	Etikette in harten Verhandlungen?	84
2.7	Agiler werden über das Ziffernblatt des Verhandeln	62	2.21	Lügen am Telefon aufdecken.	86
2.8	Die besten Taktiken fürs Telefon	64	2.22	Klare Sprache – klare Gedanken	88
2.9	Schlagfertig am Telefon	66	2.23	Geschickte Formulierungen und gezielte Unterbrechungen	89
2.10	Telefonate unter Vorwand abbrechen.	68	2.24	Zugeständnisse gut »verkaufen«.	91
2.11	Raffinierte Techniken der Einflussnahme . . .	70	2.25	Die acht goldenen Regeln für Verhandlungen am Telefon	92
2.12	Wie Sie fiesen Tricks am Telefon begegnen	71	2.26	Reflexionswolke für ein Telefonat.	94
2.13	(Denk-)Pausen helfen!	73	2.27	Das 360°-Verhandlungsfeedback fürs Telefon	95
2.14	Meta- von der Mikro-Ebene unterscheiden. . .	74	2.28	Die zehn Erfolgsparameter für Telefonverhandlungen	97



Teil 3 E-Mail: Agil verhandeln per E-Mail

3.1	Schriftkommunikation hatte schon immer große Vorteile.....	100	3.11	Preisverhandlungen von Einkäuferseite . . .	115
3.2	Die acht häufigsten E-Mail-Fettnäpfchen . . .	101	3.12	Wie Sie in Ihrer Argumentation überzeugen	117
3.3	Vertrauen über Distanz – Selbstbindung und Trust-Symbols	103	3.13	Maximal- sowie Minimal-Ziele präzise festlegen	119
3.4	Kontextinfos nutzen – Social Media Profiling	105	3.14	Dokumentation: Intelligente Ablage ist Trumpf!	123
3.5	Der Prozess der wechselseitigen Annäherung	107	3.15	Mit dem MESO-Konzept Präferenzen der Gegenseite ausloten	125
3.6	Geschickter Medien-Mix aus E-Mail und Telefon	109	3.16	Verblüffend schnelle Lösung: Ausschreibung per E-Mailverteiler	126
3.7	Immer eine Nasenlänge voraus – Fingerspitzengefühl fürs Timing	110	3.17	Reflexions-Wolke fürs Verfassen einer E-Mail	128
3.8	Die weite Welt der Verhandlungstaktiken . . .	111	3.18	Das 360°-Verhandlungsfeedback für E-Mails	129
3.9	Kommunikationsetikette bei E-Mails	112	3.19	Die zehn Erfolgsparameter für E-Mail-Verhandlungen	131
3.10	Preisverhandlungen von Verkäuferseite . . .	114			



Teil 4 Video: Agil verhandeln in Video-Konferenzen

4.1	Einleitung: Die Video-Konferenz als »harte Nuss«	136	4.14	Harvard-Konzept: Chancen für konflikthafte Verhandlungen	167
4.2	Verhandlungsstile: sicher – aggressiv – unsicher	140	4.15	Mit Preiszugeständnissen und Rabattsignalen umgehen	170
4.3	Versteckte Signale erspüren: Was ist alles drin für mich?	141	4.16	Kommunikationsetikette bei Video-Konferenzen	172
4.4	Körpersprache neu interpretiert: Achten Sie auf Inkongruenzen!	143	4.17	Fallstrick-Technik: Es geht schief, was schiefgehen kann!	174
4.5	Persönliche Ausstrahlung in einer Video-Konferenz	144	4.18	Die drei Phasen einer Verhandlung	175
4.6	Die passende Verhandlungsstrategie	145	4.19	Das Flow-Konzept im Verhandlungsprozess nutzen	176
4.7	Geschicktes Themenmanagement über Agenda Settings	147	4.20	Video-Konferenz-Systeme	178
4.8	Die Stufen der Eindringlichkeit variieren	149	4.21	Den eigenen Anker setzen	179
4.9	Persönliche Souveränität ausstrahlen	151	4.22	Die Mittelpunkt-Regel	181
4.10	Die Navigation im Gespräch: Rhetorik adäquat einsetzen	153	4.23	Das Pareto-Prinzip für Distanzverhandlungen	182
4.11	Gut überlegter Einsatz von Druckmitteln	155	4.24	Zuversicht und Verhandlungserfolg	184
4.12	Der Strategie-Navigator	156	4.25	Rhetorische Techniken	186
4.13	Umgang mit schwierigen Persönlichkeiten	160	4.26	Reflexionswolke für eine Video-Session	188
			4.27	Das 360°-Verhandlungsfeedback für Video-Konferenzen	189
			4.28	Die zehn Erfolgsparameter für Videoverhandlungen	191



Teil 5 Chat: Agil verhandeln per Chat & Co.

5.1	Chancen und Risiken der digitalen Welt	196	5.16	Das Prinzip der Selbstbindung	216
5.2	Der tiefere Sinn von Formularen: Zeigen Sie Widerspruch!	197	5.17	Erfolgsversprechende Spielzüge	217
5.3	Anonymität: »Guten Tag, mein Name ist John Doe ...«	198	5.18	Glaubwürdigkeit strategischer Züge	218
5.4	Worauf es wirklich ankommt: TTT – Trust, Tactics, Timing	199	5.19	Psychologische Gesetze: Beispiel Knappheit	220
5.5	Gelungener Small Talk – auch im Chat	200	5.20	Geschickte Spielzüge für Prozessgestalter . .	221
5.6	Kommunikations-Chance Emoticon	201	5.21	Der Einkauf wird agil	222
5.7	Gegenfragen funktionieren auch geschrieben	203	5.22	Elektronische Plattformen (eBidding & eAuction)	224
5.8	Schlagfertig – Geht auch im Online-Chat! . .	204	5.23	Gestaltung einer Einkaufsauktion	227
5.9	Mit »Tapback« schnell auf iPhone-Nachrichten reagieren	205	5.24	Setup, Deal-Design und Zielkorridor	228
5.10	Kommunikations-Etikette beim SMS, IRC & Co.	206	5.25	Die Harter-Hund-Verhandlungsmethode . . .	232
5.11	Drei-Zonen-Modell	208	5.26	Verhandeln mit Monopolisten	233
5.12	Zehn Finger schreiben schneller!	210	5.27	Was tun hoch effektive Verhandler?	235
5.13	Merkmale eines agilen Chat-Verhandlers . .	211	5.28	Neue Taktiken mit alten chinesischen Kriegslisten	236
5.14	Praktische Spieltheorie	212	5.29	Reflexionswolke zwischen zwei Online- Sessions	239
5.15	Das erste Angebot machen?	213	5.30	Das 360°-Verhandlungsfeedback für Chat & Co.	240
			5.31	Die zehn Erfolgsparameter für Online-Verhandlungen	242

Teil 6 Agile Verhandlungsauswertung

6.1	Die Verhandlungs-Retrospektive: inspizieren & anpassen	246	Literaturverzeichnis	260
6.2	Was möchten Sie in Zukunft verändern?	248	Stichwortverzeichnis	264
6.3	Schritt 1: »Ursachen finden«	249	Über den Autor	266
6.4	Schritt 2: »Veränderungen denken«	249		
6.5	Schritt 3: »Gewohnheiten anpassen«	250		
6.6	Wie können Sie dies handwerklich umsetzen?	250		
6.7	Veränderungen der Machtbalance	253		
6.8	Die nächsten Runden planen	254		
6.9	Checkliste Verhandlungsvorbereitung	255		
6.10	Ihre (ungenutzten) Erfolgsstellschrauben	256		

