

Verhandlungen
gewinnt man im

KOPF

Erfolgreich kommunizieren mit
Neuro-Strategien

Frieder Gamm

Verhandlungen gewinnt man im Kopf

Frieder Gamm

Verhandlungen gewinnt man im Kopf

Erfolgreich kommunizieren mit Neuro-Strategien

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Redaktion: Vera Schneiderei
Korrektorat: J.T.A. Wegberg, Berlin
Umschlaggestaltung: Thomas Jarzina, Jarzina Kommunikations-Design
Umschlagabbildung/Illustration: Thomas Jarzina
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

FRIEDER GAMM • VERHANDLUNGEN GEWINNT MAN IM KOPF

4. Auflage 2018

© 2009 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

ISBN Print: 978-3-86881-046-2

ISBN E-Book (PDF): 978-3-86414-134-8

ISBN E-Book (E-Pub, Mobi): 978-3-86414-483-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Vorwort	9
Einführung: Fast alles ist heute verhandelbar	11
Kapitel 1	
Warum Sie verhandeln müssen!	15
Ich will es!	21
Warum viele Menschen nicht gern verhandeln	27
Kapitel 2	
Unprofessionalität killt jeden Verhandlungserfolg	35
Mit einem Verhandlungscoach zu arbeiten ist professionell	41
<i>Fachwissen schlägt Improvisation</i>	<i>44</i>
<i>Interne Verhandlung</i>	<i>45</i>
Schulung, Übung und Erfahrung	46
Verhandlungsspiele zeigen, wie das Gehirn denkt	53
<i>Das Diktatorspiel</i>	<i>55</i>
<i>Das Ultimatumsspiel</i>	<i>56</i>
<i>Das Vertrauensspiel</i>	<i>57</i>
<i>Das Gefangenendilemma</i>	<i>58</i>
Die sieben Grundregeln der Neurowissenschaften beim Verhandeln und Kommunizieren	61
Kapitel 3	
Das A und O der Verhandlungsvorbereitung	67
Sammeln Sie Informationen	81

<i>Klären Sie Preisunterschiede</i>	82
<i>Wie sieht der Markt aus?</i>	83
<i>Wie ist meine eigene Position in der Verhandlung?</i>	85
<i>Sorgen Sie für die richtigen Vorabinformationen!</i>	86
<i>Wer sind meine Gesprächspartner, und was weiß ich über sie? ...</i>	86
<i>Welche Ansichten und Positionen vertritt die Gegenseite?</i>	90
<i>Checkliste: So bereiten Sie eine Verhandlung mit einem Lieferanten vor</i>	92
Typologien helfen, Verhaltensweisen zu erkennen und vorherzusagen	94
Das DISG-Modell.....	96
<i>Übersicht über die vier DISG-Typen</i>	98
<i>DISG-Typen in der Verhandlung</i>	104
Einkäufer und Verkäufer richtig verstehen	108
Verhalten lässt sich auch mit der Transaktionsanalyse erklären	111
NLP: Eigenes und fremdes Verhalten bewusst beeinflussen ...	114
<i>Wie setze ich NLP ein, wenn ich auf drei Personen treffe?</i>	116
Ziele definieren	119
Die optimale Strategie finden	122
1. Strategie: Druck	123
2. Strategie: Partnerschaft	128
3. Strategie: Ausweichen	130
4. Strategie: Nachgeben	132
5. Strategie: Kompromiss	132
<i>So formulieren Sie Ihre Strategie und bestimmen Ihre Taktik</i>	133
So nehmen Sie Einfluss	141
<i>Good guy – bad guy</i>	143
<i>Macht ausüben und Macht brechen</i>	144
<i>Die Macht von Monopolisten brechen</i>	145
Der erste Eindruck zählt	146
<i>Statussymbole: So präsentieren Sie sich richtig</i>	147

Kapitel 4	
Vorsicht, Irrationalität!	151
Wie Sie mit Manipulationsversuchen richtig umgehen	157
<i>Was ist Manipulation?</i>	157
<i>So wehren Sie Manipulationen ab</i>	158
Verhandlungsgegenstand: Worüber wird eigentlich verhandelt?	162
Emotional verkaufen	164
So führen Sie in Verhandlungen mit den richtigen Fragen	169
<i>Aktives Zuhören</i>	171
<i>Der Einwand</i>	171
Die Verhandlungssituation	176
<i>Checkliste: Ein Angebot annehmen</i>	176
<i>Wenn situatives Verhalten die Oberhand gewinnt</i>	176
<i>Stillstand bei Verhandlungen</i>	182
 Kapitel 5	
So gewinnen Sie bei jeder Verhandlung	187
Gewinnen heißt, sein Ziel erreichen	189
Die Macht der positiven Beziehung	190
Knappheit und Ankerpreise steuern das Verhalten	198
Tit-for-tat: Geben Sie nie etwas, ohne etwas zu fordern	199
 Kapitel 6	
Richtig verhandeln in der Krise	203
Der Blickwinkel ändert sich	204
 Über den Autor	207
 Stichwortverzeichnis	209

Vorwort

von Prof. Christian E. Elger, Direktor der Klinik für Epileptologie und Wissenschaftlicher Geschäftsführer der Life & Brain GmbH im Universitätsklinikum Bonn

Viele Menschen glauben, dass die Wissenschaft kurz davor steht, die letzten Geheimnisse des Gehirns zu lüften. Das ist jedoch keineswegs der Fall. Die Hirnforschung hat zwar in den vergangenen zwei Jahrzehnten große Fortschritte gemacht und kann heute sowohl die Funktion größerer Hirnareale erklären als auch Vorgänge auf der Stufe einzelner Zellen und Moleküle beschreiben. Was jedoch noch fehlt, ist die Kenntnis darüber, mit welchen Codes die Milliarden Neuronen untereinander kommunizieren. Hier existieren zurzeit nur plausibel klingende Vermutungen.

Weltweit stellen die Neurowissenschaften einen der wichtigsten Forschungsschwerpunkte überhaupt dar. In der Hirnforschung sind Mediziner, Biologen, Pharmazeuten, Psychologen, Physiker und Ökonomen tätig. Kein anderes wissenschaftliches Feld ist so interdisziplinär aufgestellt wie die Hirnforschung. Der größte Teil der Aktivitäten widmet sich zwar der Grundlagenforschung, doch viele Fragestellungen richten sich auch auf ganz konkrete Anwendungen.

Somit verfügt die Wissenschaft bereits heute über ganz erstaunliche Erkenntnisse über das Gehirn: Wir wissen, welche Leistungen es vollbringen kann und auch, wo es an seine Grenzen stößt. Besonders beeindruckend ist nach wie vor die Lernfähigkeit des Gehirns. Auch im Erwachsenenalter bilden sich ständig neue Verschaltungen, mit denen sich der Mensch an verändernde Bedingungen anpasst.

Von besonderer Bedeutung ist hier die Erkenntnis, dass sämtliche innerpsychischen Prozesse mit neuronalen Vorgängen in bestimmten Hirnarealen einhergehen und somit beschrieben und entschlüsselt werden können. Damit sind schon heute – zumindest in Teilbereichen – grundsätzliche Vorhersagen über das Verhalten von Menschen in bestimmten Situationen möglich.

Das Life & Brain Institut im Universitätsklinikum Bonn betreibt in seinen beiden Schwerpunkten Neuroökonomie und Neuromarketing sowohl Grundlagen- als auch anwendungsorientierte Forschung. Mediziner und Wirtschaftswissenschaftler untersuchen hier, auf welche Weise das menschliche Gehirn Entscheidungen trifft und Bewertungen vornimmt. Damit ergänzen sie die empirische Wirtschaftsforschung um physiologische Daten, indem sie die Hirnaktivitäten und emotionalen Reaktionen von Versuchspersonen messen und auswerten.

Während die klassische Marktforschung weitgehend auf die subjektiven Äußerungen der Befragten angewiesen ist, erhält man mit den Methoden der Neuroökonomie und des Neuromarketings objektive Messwerte, die das Verhalten der Versuchsteilnehmer und deren Motive besser erklären können. Indem man dem Gehirn beim Denken zuschaut, erkennt man den Einfluss von Emotionen und kann so auch erklären, warum zum Teil irrationale Entscheidungen getroffen werden.

Wer bei Verhandlungen die aktuellen neurowissenschaftlichen Erkenntnisse berücksichtigt, ist klar im Vorteil. Das Belohnungssystem im Gehirn steuert unsere Entscheidungen weitaus stärker, als es viele Menschen wahrhaben möchten. Ein günstiger Preis, Fairness, aber oft auch schon ein Lächeln aktivieren es.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich für jeden zu lernen, nicht nur das eigene Belohnungssystem, sondern auch das seiner Verhandlungspartner auf Trab zu bringen, um zu erfolgreichen Verhandlungsabschlüssen zu kommen.

Einführung: Fast alles ist heute verhandelbar

Jeder Deutsche, vom Schulkind bis zum Pensionär, führt statistisch gesehen pro Tag im Durchschnitt drei bis fünf Verhandlungen außerhalb der Familie. Von den 40 Millionen Erwerbstätigen kommt sogar jeder Einzelne auf fünf bis zehn Verhandlungen pro Tag. Alle, die im Ein- oder Verkauf tätig sind, liegen verständlicherweise sogar noch deutlich darüber.

Wem diese Zahlen als zu hoch erscheinen, der sollte sich bewusst machen, dass Deutschland im internationalen Vergleich beim Thema »Verhandeln« nur im unteren Drittel liegt. Andere Kulturen und Gesellschaften sind deutlich verhandlungsfreudiger, selbst in kleinen Dingen. Hier sind wir es einfach gewohnt, beispielsweise in Supermärkten und auf Wochenmärkten für Lebensmittel und Dinge des täglichen Bedarfs den geforderten Preis zu bezahlen. Statt zu verhandeln, achten wir in Deutschland beim Einkaufen eher auf Sonderangebote und Rabattaktionen.

Dabei hat sich auch Deutschland durch die 1968er-Bewegung längst von einer Obrigkeitsgesellschaft zu einer Verhandlungsgesellschaft gewandelt. Der strikte Gehorsam gegenüber den Anordnungen einer Autoritätsperson wurde in vielen Bereichen durch den Abgleich mit den eigenen Interessen ersetzt. Manche bedauern diesen Autoritätsverlust, ich halte jedoch mehr Selbstbewusstsein und ein stärkeres Selbstwertgefühl für durchaus begrüßenswert.

Allerdings sollte sich niemand in seinem Verhandlungsspielraum überschätzen, denn es ist nicht alles verhandelbar, sondern nur »fast« alles. Bei jeder Verhandlung kommt es auf die Machtverteilung zwischen den Parteien an. Manchmal ist sie offensichtlich, wie zum Beispiel bei

einem Zollbeamten am Flughafen, der einen zum Öffnen der Koffer auffordert. Das ist eine niemals verhandelbare Situation; manchmal bleibt die Machtverteilung einer Partei jedoch auch verborgen.

Als ich beispielsweise einmal auf einem Flughafen in den USA meinen Anspruch auf einen Sitzplatz in einer höheren Klasse unbedingt durchsetzen wollte, weil ich ein entsprechendes Flugticket hatte, geriet ich hier im Nachhinein an meine Grenzen. Ein amerikanischer Freund riet mir davon ab, so nachdrücklich zu verhandeln, doch ich wollte nicht hören. Als wir dann zur Sicherheitskontrolle kamen, bat man mich zur Seite, und ich musste nicht nur meine Reisetasche auspacken, sondern mich auch noch bis auf die Unterwäsche ausziehen. Jetzt wusste ich, welche Macht die Beamten am Flughafen haben, und mein Freund konnte sich jeden weiteren Kommentar ersparen.

Die meisten Verhandlungen, die von der oben genannten Statistik gar nicht erfasst worden sind, finden übrigens innerhalb der Familie statt. Gerade kleine Kinder sind von Natur aus die besten Verhandlungskünstler. Das erlebe ich jeden Tag wieder mit meiner Tochter Paula. Das Erstaunliche: Kinder müssen das Verhandeln gar nicht lernen, sie machen es ganz einfach.

Kinder stellen klare Forderungen: »Ich möchte jetzt Pippi Langstrumpf sehen«, sie setzen Fragetechniken ein: »Warum darf ich jetzt nicht fernsehen?«, und sie arbeiten mit Emotionen, wenn zum Beispiel Tränen über die Wangen kullern, weil man ihnen etwas versagt, oder wenn sie einen Erwachsenen mit einem strahlenden Lächeln belohnen, nachdem er sich dann doch hat breitschlagen lassen: »Danke, Papa, du bist ja so lieb!«

In vielen Fällen sorgen während des Heranwachsens die Eltern, die Schule und die Gesellschaft dafür, dass die natürlichen Verhandlungstalente der kleinen Kinder nicht etwa weiter verfeinert und ausgebildet werden, sondern entweder degenerieren oder in einem maßlosen Anspruchsdenken münden. Deshalb müssen die meisten Erwachsenen das Verhandeln noch einmal von Grund auf ganz neu lernen, um im Alltag zu ihrem Recht zu kommen und sich nicht immer wieder von anderen unterbuttern zu lassen.

Es gibt zwei Formen der interessenorientierten Kommunikation: Die eine ist die sogenannte Anordnung. Das bedeutet, hier gibt es nur eine Richtung, in der die Kommunikation läuft, und eine klare Über- und Unterordnung. Das andere ist die Verhandlung. Hier geht die Kommunikation in beide Richtungen, und beide Verhandlungspartner haben, zumindest während der Verhandlung, eine weitgehend gleichberechtigte Position inne.

Natürlich erteilen viele Menschen lieber Anordnungen, als sich einer Verhandlung zu stellen, das ist bequemer, spart Zeit und ist im Ergebnis eher vorhersehbar. Eine solche Anmaßung von Autorität ist eine der beliebtesten Manipulationsmethoden. Jedoch sollte sich niemand blindlings darauf einlassen, sondern stets prüfen, welcher Spielraum für Verhandlungen besteht, und sich dann entsprechend darauf vorbereiten.

Die meisten Menschen gehen davon aus, dass es in jeder Verhandlung einen Gewinner und einen Verlierer geben muss. Das ist jedoch falsch. Die besten Verhandlungen sind die, in denen sich jeder der Verhandlungspartner zum Schluss als Gewinner fühlen kann. In der Realität sieht es allerdings so aus, dass bei 70 Prozent aller Verhandlungen einer der Verhandlenden die Ergebnisse als unbefriedigend empfindet. Das bedeutet, dass sich bei einem Großteil der Verhandlungen eine der beiden Parteien als Verlierer empfindet.

Dieses Resultat lässt sich allerdings mit den innerhalb der Seminare der Frieder-Gamm-Group erlernten Methoden deutlich verbessern. 75 Prozent aller Seminarteilnehmer waren nach der Anwendung unserer Methoden mit ihren späteren Verhandlungsergebnissen zufrieden. Und das beweist, dass jeder das richtige Verhandeln lernen und üben kann.

Richtig zu verhandeln bedeutet keineswegs, seine Wünsche und Vorstellungen rücksichtslos und zu 100 Prozent auf Kosten eines anderen durchzusetzen, sondern vielmehr Mittel und Wege zu finden, möglichst alle Beteiligten zufriedenzustellen und dafür Rechnung zu tragen, dass niemand sein Gesicht verlieren muss. Es bedeutet noch lange keine Schwäche, in einem Punkt nachzugeben und sich flexi-

bel zu zeigen – vorausgesetzt, man bekommt an einer anderen Stelle das, was man sich wünscht. Wie man sich richtig vorbereitet und richtig agiert, erfahren Sie in diesem Buch.

Weil das Gehirn eines jeden Menschen sein wichtigstes Verhandlungsinstrument ist, habe ich mir einen virtuellen Partner geschaffen: »Professor Neuro«. Dieser repräsentiert das Wissen der Hirnforschung und der Neurowissenschaften, die nicht nur in der Wirtschaft, sondern in allen Bereichen unseres Lebens eine immer größere Bedeutung gewinnen. Professor Neuro wird meine Erfahrungen und Ratschläge im Verlauf des Buches kommentieren und sie mit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen untermauern. Der Leser erfährt dadurch sowohl, wie man richtig und erfolgreich verhandelt, als auch, weshalb die Grundlagen dafür in unserem Gehirn verankert sind.

In unserem Kopf gibt es sowohl ein soziales, als auch ein ökonomisches System, die beide in Verhandlungen aktiviert und in Einklang gebracht werden müssen. Unser Wissen, unsere Erfahrungen und unsere Erinnerungen spielen eine ebenso große Rolle wie unsere Emotionen, unsere Rationalität, unsere Werte und nicht zuletzt unser Belohnungssystem, das darüber entscheidet, ob wir uns am Ende einer Verhandlung gut fühlen oder nicht. Lassen Sie uns also beginnen!

Warum Sie verhandeln müssen!

Was Sie in diesem Kapitel erwartet:

Sie erfahren, warum Sie verhandeln müssen und was unter neuro-wissenschaftlichen Gesichtspunkten eine Verhandlung ausmacht. Sie werden außerdem sehen, warum es so wichtig ist, etwas haben zu wollen, um es auch zu bekommen. Schließlich geht es um die Frage, warum viele Menschen nicht gern verhandeln und wie man seine Einstellung dem Verhandeln gegenüber ändern kann.

Fallbeispiel:

Wahrscheinlich kennen Sie alle den von der Werbeagentur BBDO Düsseldorf entwickelten TV-Werbepot für die Puddingcreme Wölkchen von Dr. Oetker:

Ein junger Mann sitzt neben seinem Auto und löffelt einen Pudding. Da nähert sich eine Politesse. Der junge Mann begrüßt sie: »Oh, hal-löchen!« Sie fragt: »Ist das Ihr Wägelchen?« Er: »Ja, ich hatte gerade ein Hüngerchen.« Daraufhin sie: »Dann hab ich hier ein Knöllchen.«

Was kann der junge Mann jetzt tun? In den Wagen springen und so-fort wegfahren oder bleiben und das Knöllchen zähneknirschend ak-zeptieren? Er entscheidet sich für eine dritte Lösung, nämlich zu ver-handeln:

»Wie lösen wir denn das Problemchen? Vielleicht mit einem Becherchen?«

Das war offensichtlich der richtige Vorschlag. Denn anschließend sehen wir beide einvernehmlich nebeneinander sitzen und einen Pudding löf-feln. »Und alles ist Wölkchen.«

Ich habe bereits in der Einleitung dargestellt, dass es nur zwei Formen der interessenorientierten Kommunikation gibt. Die eine besteht in der Anordnung, die das Gegenüber befolgt, und die zweite bildet die Verhandlung, in der beide Interessenparteien gemeinsam eine möglichst einvernehmliche Lösung finden.

Im Wölkchen-Beispiel ist es so, dass sich beide Verhandlungspartner auf einen Kompromiss einigen, indem sie die endgültige Entscheidung einfach etwas hinausschieben. Beide können ihren Pudding genießen, danach kann der junge Mann seinen Wagen fortfahren, während die Politesse mit großer Wahrscheinlichkeit auf die Erteilung des Knöllchens verzichtet.

Praxistipp:

In dem Wölkchen-Beispiel lernen wir ein wichtiges Element der Verhandlungen kennen: die Zeit! Wahrscheinlich kennen Sie alle den alten Bürospruch »Nichts ist so wichtig, als dass es durch Aufschieben nicht noch wichtiger werden würde. Und manches erledigt sich dann auch von selbst.« Genau das passiert in diesem Beispiel.

Die Verhandlung dient nicht dazu, eine Entscheidung herbeizuführen, so dass eine von beiden Seiten nachgeben muss. Das Verhandlungsergebnis besteht vielmehr darin, dass sich beide Partner darüber geeinigt haben, die Entscheidung zu vertagen, weil sich das Problem dann, zumindest in diesem Fall, mit sehr großer Wahrscheinlichkeit in Luft auflösen wird.

Natürlich kann man damit in der Praxis keineswegs immer rechnen. Aber der Faktor Zeit wird gerade bei der Lösung von Problemen häufig unterschätzt. Preise können manchmal schon in wenigen Tagen oder Wochen fallen oder steigen, so dass man durch eine Vertagung zu einer ganz anderen Verhandlungsgrundlage kommen kann. Oder man kann die gewonnene Zeit nutzen, einen anderen Anbieter oder Käufer zu finden.

Natürlich ist es auch möglich, durch die knapper werdende Zeit bis zur Fertigstellung eines Projekts einen Verhandlungspartner zu mehr Leistung oder einen anderen zu finanziellen Zugeständnissen zu veranlassen.

Wer den Faktor Zeit in seine Verhandlungsführung mit einkalkuliert, kommt oft zu anderen strategischen Entscheidungen. Allerdings kann der Faktor Zeit in manchen Fällen auch bedeuten: Jetzt oder nie.

Viele werden jetzt einwenden, dass dieses »Wölkchen-Beispiel« nur eine Fiktion aus der Werbung ist und man in Wirklichkeit überhaupt nicht mit der staatlichen Autorität verhandeln kann. Doch für diese Annahme gibt es zwei Gegenbeispiele aus meiner eigenen Familie:

In der Praxis ist es tatsächlich so, dass der Staat ein Gewaltmonopol hat und dem Bürger diktieren kann, was dieser zu tun und zu lassen hat. Das Thema »Verhandeln mit einem Monopolisten« wird in diesem Buch noch häufiger auftauchen. Die nun folgenden Beispiele geben schon einen Hinweis darauf, wie man mit Monopolisten umgehen kann, ohne Druck zu erzeugen.

Gerade bei Behörden und Ämtern zeigt die Erfahrung, dass Druck im Zweifelsfall nur Gegendruck erzeugen würde. Aber zum Glück haben wir es bei staatlichen Organen ja nicht mit seelenlosen Institutionen zu tun, sondern mit Menschen, und dies sollte man bei Verhandlungen, besonders wenn man sich dafür eine Strategie bereitlegt, nie aus den Augen verlieren.

Fallbeispiel:

Es ist schon etwas her, dass meine Mutter einen Lada Niva fuhr, ein Auto in klassischer Ponton-Bauweise, das von vorne und von hinten fast gleich aussah. Mit diesem Wagen ist meine Schwester bei Rot über eine Ampel gefahren und wurde dabei geblitzt. Meine Mutter als Halterin des Fahrzeugs wurde daraufhin zur Polizei eingeladen, um den Fahrer zu identifizieren.

Dummer- beziehungsweise glücklicherweise hatte sie ihre Brille zu Hause vergessen. Als der Polizist ihr das Foto vorlegte, damit sie den Fahrer identifizierte, war die erste Frage meiner Mutter, ob das Bild von vorne oder von hinten aufgenommen worden sei. Der Polizist blickte verdutzt, dann sah er, dass diese Frage ganz ehrlich gemeint war. Daraufhin schrieb er: »Die Fahrzeughalterin konnte den Fahrer des Fahrzeugs nicht identifizieren« und klappte die Akte zu. Der Fall war erledigt.

Viele werden mich jetzt fragen wollen, ob das denn überhaupt schon eine Verhandlung war. Hier wurden doch gar keine Argumente ausgetauscht oder irgendwelche Ausreden gesucht. Trotzdem war es eine Verhandlung. Meine Mutter hatte durch ihre Ehrlichkeit überzeugt, denn dem Beamten war klar, dass sie das Bild wirklich nicht genau erkennen konnte.

Viele Menschen glauben, dass man Verhandlungen nur durch raffinierte Argumente gewinnt und sich nur so gegen einen vermeintlich stärkeren Gegner durchsetzen kann. Doch das ist auch im nächsten Beispiel nicht der Fall:

Fallbeispiel:

Hier war es meine Frau, die einen Strafzettel für zu schnelles Fahren bekommen sollte und deshalb einen sogenannten Anhörungsbogen zugeschickt bekam. Ich selbst zermartere mir in einem solchem Fall oft den Kopf, um zu erklären, warum ich eigentlich nicht schuldhaft gehandelt habe. Meine Frau ist da anders. Sie schrieb als Erklärung, dass sie es leider eilig hatte, weil sie unsere Tochter noch rechtzeitig in den Kindergarten bringen musste.

Offensichtlich hat sie damit genau die Erfahrungen getroffen, die die bearbeitenden Beamten oder Beamtinnen schon selbst gemacht hatten. Wir haben von der Angelegenheit nichts mehr gehört. Sie sehen also, man kann auch schriftlich verhandeln, und manchmal ist es wirklich besser, bei der schlichten Wahrheit zu bleiben, um beim Verhandlungspartner die gewünschten Reaktionen auszulösen.

Frage an Professor Neuro: Was ist eigentlich eine Verhandlung unter neurowissenschaftlichen Gesichtspunkten?

Eine Verhandlung ist eine ganz bestimmte Form der Kommunikation, und sie bildet aus wissenschaftlicher Sicht eine Kette von vielen einzelnen Entscheidungen, die am Ende als Verhandlungsergebnis in eine gro-

ße Entscheidung münden. Doch bevor man dieses Ergebnis hat, werden von den Verhandlungspartnern Schritt für Schritt viele kleine Entscheidungen, die dann in Reaktionen und Argumenten ihren Ausdruck finden, getroffen.

Im Grunde geht es aus wissenschaftlicher Sicht bei Verhandlungen ganz grundsätzlich um das Verhalten von Menschen in bestimmten Situationen. Das hört sich zunächst sehr abstrakt an. Doch was die Neurowissenschaften brennend interessiert, ist ganz simpel: »Was passiert im Gehirn eines Menschen, wenn er sich in einer bestimmten Weise verhält oder wenn er auf einen ganz bestimmten Reiz reagiert?«

Die funktionelle Magnetresonanztomografie macht es seit etwas mehr als fünfzehn Jahren möglich, den Menschen beim Denken zuzuschauen und zu sehen, welche Gehirnregionen in welcher Situation aktiv werden oder nicht. Da man eine recht gute Vorstellung davon hat, wofür bestimmte Hirnregionen zuständig sind, kann man also auch recht aussagefähige Annahmen darüber treffen, was tatsächlich im Kopf passiert. Es lässt sich beispielsweise ablesen, ob es sich eher um eine rational oder um eine emotional bestimmte Entscheidung handelt.

Und man kann sehen, ob sich in Experimenten bestimmte theoretische Annahmen bestätigen lassen oder nicht. Das hat zum Beispiel dazu geführt, dass wir die Vorstellung vom Homo oeconomicus weitgehend fallen lassen mussten. Der Mensch handelt nämlich weitaus weniger zweckrational und nutzenorientiert, als es in den ökonomischen Theorien angenommen wurde.

Wenn es aber nun nicht die Vernunft ist, die uns zu bestimmten Verhaltensweisen und Entscheidungen führt, was ist es dann? Ganz sicher spielt hier das sogenannte Belohnungssystem eine große Rolle. Doch wofür belohnt es uns? Die einfache Antwort lautet: dafür, dass wir Dinge tun, die von uns ganz subjektiv als positiv und erfolgreich erlebt werden.

Wenn man einen Menschen fragt, warum er in einer Verhandlung eine ganz bestimmte Entscheidung getroffen hat, wird er uns mit großer Sicherheit eine Reihe vernünftiger Argumente dafür anbieten. Doch wahrscheinlich handelt es sich dabei nur um eine Art »Bedeutungssoße«, mit

der die eigentlichen Gründe übergossen werden, um sie für andere Menschen nachvollziehbar und akzeptabel zu machen. In Wirklichkeit weiß er es gar nicht so genau, denn die meisten Vorgänge und Abläufe im Gehirn erfolgen unbewusst, und zum Unbewussten haben wir keinen Zugang.

Das, was wir von uns bewusst wahrnehmen, sind häufig Fakten, Gründe und Zusammenhänge, die im Unbewussten bereits bearbeitet worden sind und uns dann in mundgerechten Häppchen ins Bewusstsein gereicht werden, wo sie schließlich abgesegnet werden.

Ganz wesentliche Erkenntnisse über die Funktionsweise des Gehirns wurden zum Beispiel im Zusammenhang mit der Erforschung der Wirkung von Marketingkommunikationsmaßnahmen gewonnen. Das, was das sogenannte Neuromarketing dort entdeckt hat, lässt sich auch auf Verhandlungsstrategien übertragen, zum Beispiel darauf, welche Bedeutung das Umfeld, Erinnerungen oder bestimmte Signale haben.

Viele Experimente, die Aufschluss darüber geben sollen, wie Entscheidungen im Gehirn getroffen und verarbeitet werden, basieren auf Verhandlungsspielen, in denen einer der Verhandlungspartner ein Angebot macht und der andere dieses annimmt oder ablehnt. Man hat damit komplexe Verhandlungen in ihre kleinsten Schritte zerlegt, die man dann nicht nur genau beobachten, sondern in ihren Auswirkungen auch präzise beurteilen kann.

Verhandlungen im landläufigen Sinne bestehen also, wie schon eingangs festgestellt, aus einer komplexen Abfolge einzelner Entscheidungsschritte der Verhandlungspartner. Die Wissenschaft ist heute bereits so weit, auch schon die Entscheidungsgründe erklären zu können. Sie hat nämlich untersucht, welche Einflussfaktoren auf welche Weise auf bestimmte Entscheidungen wirken.

Insofern ist es möglich, Entscheidungen und damit Verhandlungen zu beeinflussen, indem man diese Faktoren von vornherein mit in Betracht zieht. Wie das im Detail geschehen kann, werden wir im weiteren Verlauf des Buches noch sehen.

Ich will es!

Fallbeispiel:

Es ist schon ein paar Jahre her, dass ein besonders schönes, elegantes und besonders flaches Sony-Notebook auf den Markt kam. Ich bin lange um dieses herumgeschlichen, konnte mich aber nicht zum Kauf entscheiden, weil der Preis bei 2.500 Euro lag und daran auch nicht zu rütteln war.

Eines Tages sah ich die Anzeige eines großen Elektrogerätemarktes bei mir in Stuttgart, der das von mir so heiß begehrte Gerät für 2.100 Euro anbot. 400 Euro günstiger als bisher, ein Schnäppchen. Um mich zu versichern, habe ich sofort im Internet recherchiert, um festzustellen, wie dort die Preissituation für dieses Gerät war. Unter 2.300 Euro war es nirgendwo zu bekommen.

Also habe ich mich schnell aufs Fahrrad geschwungen und bin wie der Blitz zu dem Elektromarkt gefahren. Tür auf, nichts wie hinein, hin zum Notebook und die Hand auf das Gerät gelegt. Das war jetzt meins, für mich reserviert. Dann habe ich den Verkäufer herangewinkt und gerufen: »Das will ich haben.« Vorsichtshalber habe ich die Hand nicht von dem Gerät genommen; schließlich weiß man ja nie, ob nicht jemand von hinten kommt und es einem noch vor der Nase wegschnappt.

Der Verkäufer kam zu mir und wollte wissen, ob ich nicht noch einige technische Fragen hätte. Ich, Fragen? Ich wollte es haben. Aber dann habe ich ihm doch noch ein paar Fragen gestellt, um ihn zufriedenzustellen und ihn nicht aus seinem Verkaufskonzept zu bringen. Der Verkäufer sagte mir, ich könne ruhig locker bleiben, sie hätten noch einige auf Lager. Also habe ich die Hand vom Gerät genommen und es nur noch mit einem Finger festgehalten.

Als er sich schon auf dem Weg zum Lager machte, um mir ein originalverpacktes Notebook zu holen, gewann in mir der Einkäufersachverstand, den ich so lange vor lauter Haben-Wollen verdrängt hatte, noch einmal die Oberhand. Ich rief ihm hinterher, mehr als 1.900 Euro würde ich aber dafür nicht bezahlen.

Er drehte sich um, und ich wollte schon sagen, das sei nur ein Witz, als er sagte: »Da muss ich mal meinen Chef fragen.« Also gingen wir beide zum Chef, der schaute in seinen Computer, rechnete ein wenig hin und her und sagte »Unter 1.500 Euro können wir es Ihnen nicht verkaufen.« Mir fiel die Kinnlade herunter. »Okay, dann nehme ich es halt für diesen Preis.«

Als ich den Laden mit meinem tollen Notebook verließ, konnte ich mich, ehrlich gesagt, gar nicht so recht freuen. Wenn ich den Preis von 2.100 auf 1.900 Euro heruntergehandelt hätte, wäre das für mich ein richtiges Erfolgserlebnis gewesen. Festzustellen, dass ich statt 600 Euro einen Nachlass von 1.000 Euro bekommen hatte, ohne etwas dafür tun zu müssen, gab mir zu denken. Wieso hat der Verkäufer mir das Gerät nicht für 2.100 Euro mitgegeben, nachdem ich doch so starke und eindeutige Kaufsignale gesendet habe?

Heute bin ich der Überzeugung, dass er meine Signale vollkommen falsch gedeutet haben muss. Meine wilde Entschlossenheit, dieses Gerät zu erwerben und zu besitzen, hat er offensichtlich nicht so interpretiert, dass ich auch bereit gewesen wäre, alles, was er fordert, zu zahlen, sondern ganz offensichtlich nur so, dass ich mit allen Mitteln um dieses Gerät kämpfen würde.

Wie man die Signale eines anderen Menschen interpretiert, hängt nicht nur von dessen innerer Einstellung ab, sondern auch von der eigenen. Vielleicht war der Verkäufer gar nicht daran interessiert, besonders hohe Gewinne einzufahren, weil es kein Provisionssystem gab, das ihn daran beteiligt hätte. Vielleicht kam es ihm nur darauf an, überhaupt etwas zu verkaufen, um in der abendlichen Statistik positiv dazustehen.

Um einer möglicherweise harten Verhandlung und emotionalen Konfrontationen aus dem Weg zu gehen, hat er die einfachere Lösung gewählt, nämlich mir jeden Wind aus den Segeln zu nehmen, indem er mir so weit entgegenkam, dass ich auf jede weitere Verhandlung verzichtete und sofort kaufte.

Allerdings wird es einem im Leben nicht immer so leicht gemacht wie in diesem Fall. Natürlich ist es gut, wenn man Entschlossenheit

und Kampfbereitschaft signalisiert, aber man muss eben auch immer damit rechnen, auf einen Verhandlungspartner zu treffen, der ebenso entschlossen ist, seine Position zu vertreten, wie man selbst die eigene.

Erklärung von Professor Neuro:

Das Gehirn kann sehr gut zwischen einem unerwarteten und einem erwarteten, angenehmen Ereignis unterscheiden. Auch hier ist die Reaktion bei einer Überraschung größer, als wenn man nur das bekommt, was man ohnehin bekommen sollte.

Insgesamt ist die Aktivierung des Belohnungssystems bei monetären Gewinnen oder Verlusten stärker von den Bedingungen abhängig, unter denen diese Ereignisse stattfinden, als von der absoluten Höhe des Gewinns oder des Verlustes. Das heißt, der Abgleich zwischen unseren Erwartungen und dem eintretenden Ereignis ist von größerer Bedeutung als das Ereignis selbst.

Absolut ungünstig wirkt es sich aus, in Verhandlungen zu gehen und selbst nicht zu wissen, was man genau möchte. Auch diese Unentschlossenheit wird unbewusst der Gegenseite signalisiert und von ihr oft so umgesetzt, dass der eine Verhandlungspartner dem anderen erklärt, was er eigentlich wirklich will und was er zu tun hat, um diese Wünsche zu realisieren.

Auch solche Verhandlungen können jedoch zu durchaus positiven Ergebnissen führen, nämlich zu denen, dass der eine nun endlich glaubt zu wissen, was er will und wie er es bekommen kann, und der andere seine Leistungen oder Produkte zu dem Preis verkaufen kann, den er haben wollte.

Merksatz:

Ob wir etwas wollen oder nicht, spiegelt sich in unbewussten Signalen an unsere Umwelt wider.