

Von der distributiven zur integrativen Verhandlung

Die nahezu unüberschaubare Vielfalt von Verhandlungen kann in zwei grundlegende Kategorien eingeteilt werden:

Distributive Verhandlung

Wer eine distributive Verhandlung führt, strebt ausschliesslich den grössten eigenen Nutzen an und verursacht gleichzeitig die grössten Kosten des Gegners. Es gibt nur einen Verhandlungsgegenstand, der zwischen beiden Seiten aufgeteilt wird. Weil keine neuen Werte geschaffen werden und sich Kosten und Nutzen immer zu Null summieren, heisst diese Art der Verhandlung auch Nullsummenspiel. Die einzige Alternative ist der Abbruch der Verhandlung.

Es geht um die Wurst / Auge um Auge, Zahn um Zahn / Jemanden über den Tisch ziehen / Jemanden klein reden

Integrative Verhandlung

Die integrative Verhandlung erweitert den Verhandlungsspielraum, indem sie mehrere Themen gleichzeitig behandelt und damit Tauschgewinne ermöglicht. Das Ziel beider Seiten ist der grösste Gewinn beim zugleich geringsten Verlust der anderen Seite. Zu diesem Zweck werden Zugeständnisse gegeneinander eingetauscht, wobei neue Werte entstehen. Die beste Lösung ist anschliessend aus einer Vielzahl von Alternativen auszuwählen.

Es wird über ein Thema debattiert / am gleichen Strick ziehen / Win-Win-Situation

Die distributive Verhandlung ist wohl die bekannteste Art der Verhandlung und jedem mehr oder weniger geläufig. Obschon sich bei ihr die Erfolgsquote durch gute Vorbereitung und Technik erheblich steigern lässt, ist diese Art der Verhandlung auf lange Sicht ungeeignet, denn eine Seite wird zwangsläufig zum Verlierer, was die Basis für zukünftige Beziehungen zerstört. Die wahre Kunst der Verhandlung liegt deshalb eher darin, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Wünsche zu berücksichtigen und in diesem Sinne durch eine integrative Verhandlung sämtliche Beteiligten gleichermassen zufrieden zu stellen.

Betrachten Sie folgende Beispiele und lösen Sie die gestellten Aufgaben.

Beispiel 1

Der Produktmanager eines erfolgreichen Haarwaschmittels geht eines Morgens zu seinem Vorgesetzten und verlangt 20% Gehaltserhöhung. Sie, in der Funktion des vorgesetzten Abteilungsleiters, sind zwar geneigt, Ihrem Arbeiter entgegenzukommen, doch 20% sind einfach zu viel, denn die Finanzlage der Firma ist alles andere als rosig. Der Produktmanager ist zwar tüchtig und hat seit zwei Jahren keine Lohnerhöhung mehr erhalten, dennoch haben Sie Leute in der Abteilung, die es nötiger hätten und die eigentlich auch verdienstvoller sind als er. Eine Lohnerhöhung für ihn würde notwendigerweise auch eine Erhöhung für einige andere bedeuten. Andererseits möchten Sie ihn ungern verlieren. Wenn sich jedoch herumspräche, dass Sie ihm 20% mehr Lohn bezahlten, stünden bald alle anderen Manager mit ähnlichen Forderungen vor der Tür. Was können Sie tun?

- ☞ Sie könnten den Mann sicher auf 10 Prozent herunterhandeln. Das kostete eine Stunde unfreundlicher Unterhaltung, aber der Mitarbeiter würde zähneknirschend einwilligen.
- ☞ Wüssten Sie die Gründe für die plötzliche Forderung, dann könnten Sie die Bedürfnisse des Mitarbeiters mit anderen Extras eleganter abdecken. Ein freundliches Gespräch klärte das sicher schnell.

Aufgabe 1: Überlegen und notieren Sie sich,

- a) was die **Motive** für die Lohnforderung sein könnten
b) und wie Sie auf die entsprechenden Motive reagieren würden?

- ☞ Wenn es die hohen Ausbildungskosten der Kinder sind, die dem Manager im Genick sitzen, dann könnte er ihm vielleicht zehn Prozent mehr Gehalt und einen Zuschuss für Transport, Versicherung oder Studiengebühren der Kinder anbieten.
- ☞ Falls es das Geltungsbedürfnis beträfe, wäre ein flotter und schneller Dienstwagen oder ein grosszügiges Spesenkonto das sicher das geeignete Mittel.
- ☞ Ginge es dem Mitarbeiter um sein Ansehen in der Firma, so wäre der aufsehenerregende Umzug in ein komfortableres Büro mit eigenem Sekretär bestimmt die richtige Wahl.

Vielleicht bestünde in einem der oben genannten Fälle der Mitarbeiter gar nicht mehr auf einer Gehaltserhöhung. Das wäre billiger für das Unternehmen und die motivierende Wirkung könnte dank einer sichtbaren Aufwertung weitaus grösser sein. Damit wäre beiden Seiten gedient!

Beispiel 2

Wenn wir bei einem Autokauf nur über den Preis reden, können nicht beide Seite gewinnen. Es müssen noch andere Dinge im Spiel sein, die gegen Zugeständnisse beim Preis oder auch gegeneinander eingetauscht werden können. Diese anderen Gegenstände liegen nicht von Anfang auf dem Tisch, sondern müssen geschaffen werden. Dazu bedarf es einer wichtigen Zutat, die häufig vernachlässigt wird: **Kreativität**.

Ein Autohändler, bei dem wir unser Auto kaufen möchten, will uns nicht mehr als den üblichen Rabatt von 10% gewähren. Schon gerät das Gespräch ins Stocken. Wie könnte nun eine kreative Einigung zustande kommen?

Aufgabe 2: Ergänzen Sie den folgenden Text mit dem Konjunktiv II (_____) und passenden Konjunktionen (.....)!

Nach einer Pause räumt der Autohändler ein, dass er uns 4 Winterreifen **gäbe** oder eine längere Garantiezeit **vereinbarte**, wenn wir das Auto **kauften**. Obschon wir wissen, dass ihn beides weniger als uns kostete, **hätten** wir sowohl die Reifen als auch die verlängerte Garantie.

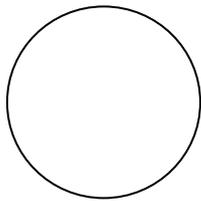
Im Gegenzug **böten** wir Barzahlung und **fragten** nach dem Preis zusätzlicher Extras – etwa nach dem Schiebedach, das wir ohnehin bestellen wollten. Ein Hinweis auf künftige Geschäfte – da wir aus geschäftlichen Gründen hin und wieder ein neues Auto **bräuchten** – **erfreute** den Händler bestimmt. Eventuell **käme** er uns weiter entgegen, indem er die zweite Inspektion **übernahm**, vorausgesetzt wir **schlossen** einen Wartungsvertrag ab. In einem solchen Falle **zeigten** wir uns interessiert und hätten auch Verständnis für die längeren Lieferzeiten des Modells. Nun **bliebe** für beide zu klären, welche Kombinationen der eben aufgezählten Zugeständnisse optimal **wären**.

Kern der integrativen Verhandlung ist die bewusste **Schaffung neuer Werte** durch gegenseitiges Geben und Nehmen!

Schematische Darstellung

Aufgabe 3: Welche neuen Werte schaffen der Autohändler und der Käufer in der integrativen Verhandlung oder durch welche Zugeständnisse kommen die beiden einander entgegen?

Ursprüngliche Verhandlungsmasse



Neue Verhandlungsmasse



Autohändler

Kaufpreis abzüglich
üblicher Rabatt von 10%

Autohändler

Winterreifen
längere Garantiezeit
zweite Inspektion gratis
evt. Rabatt

Käufer

Kaufpreis abzüglich
mehr als 10% Rabatt

Käufer

Barzahlung
Extras (Schiebedach)
künftige Geschäfte
Wartungsauftrag
Längere Lieferzeit akzeptiert

Aufgabe 4: Ergänzen Sie die folgende Übersicht zur Unterscheidung von distributiver und integrativer Verhandlung.

Distributive Verhandlung

Man sieht sich als **Gegner**
Beharren auf eigener Position
Misstrauen **gegenüber** anderen
Ausüben von starkem Druck
Suche nach Lösung, die ich akzeptiere
Es erfolgen Drohungen
Willenskampf muss gewonnen werden
Ziel ist der Sieg über Gegenseite

Integrative Verhandlung

Man sieht sich als Partner
Ändern der eigenen Position
Vertrauen zu anderen
Nach**geben** bei starkem Druck
Suche nach Lösung, die andere **annehmen**
Angebote werden unter**breitet**
Willenskämpfe werden verm**ieden**
Ziel ist eine Übere**inkunft**