
Michael Oefner

Souverän auftreten in der Business- kommunikation

Erfolgsschlüssel für Verhandlungen,
Präsentationen, Meetings und
Gespräche

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Die PaMuHuSch-Formel für souveräne Gewinner

«The Winner Takes It All» hat die Band ABBA in ihrem Welthit gesungen. Das gilt auch für die Kommunikation im Business, denn hier haben Gewinner oft auf der ganzen Linie Erfolg. Und im Business gibt es nicht nur Geld, sondern vor allem auch Personen für sich und für seine Ideen zu gewinnen: Kunden, Mitarbeitende, Vorgesetzte, Verhandlungspartner, Meetingteilnehmende, Zuhörende im Publikum und viele, viele mehr. Souveränes Auftreten ist dabei meistens der wichtigste Schlüssel für den Erfolg, oder eben: für den Gewinn.

Doch bevor wir uns Gedanken über irgendwelche Theorien und Praktiken machen, gilt es zuallererst, die PaMuHuSch-Formel kennenzulernen. Diese setzt sich aus **Passion**, **Mut**, **Humor** und **Schlagfertigkeit** zusammen. Ohne diese vier Elemente ist es schwierig bis unmöglich, seine Ziele zu erreichen und zum Gewinner zu werden. Allen Tipps und Tricks, denen Sie in diesem Ratgeber begegnen, liegt die konsequente Anwendung der PaMuHuSch-Formel für souveräne Gewinner zugrunde, deren Zutaten im Detail wie folgt aussehen:

Passion

Passion gewinnt immer. Denn Passion oder Leidenschaft ist der Antrieb des Erfolgs. Talent ist gut. Erfahrung ist besser. Aber Passion ist am besten, weil sie uns antreibt und uns motiviert, das zu tun, was wir tun wollen oder manchmal auch ganz einfach tun müssen. Passion wirkt sich direkt auf unser Durchsetzungsvermögen und auf unsere Ausstrahlung aus. Die Chinesen sagen: «Wer kein freundliches Gesicht hat, soll auch kein Geschäft eröffnen!» Und man könnte anfügen: Wer kein freundliches Gesicht hat, soll generell nicht mit seinen Mitmenschen kommunizieren. Darum darf es auch keine verbissene Passion sein, von der wir uns leiten lassen, sondern vielmehr eine freundliche, motivierte und positive Passion.

Mut

Mut gewinnt immer. Den Mutigen gehört nicht nur die Welt, sondern auch der Erfolg in der Kommunikation. Natürlich ist nicht alles einfach in der Kom-

munikation. Und manches mag vielleicht anfänglich fast unerreichbar scheinen, wie z. B. das Sprechen vor großem Publikum. Doch hier gilt: Nicht, weil die Dinge unerreichbar sind, wagen wir sie nicht, sondern, weil wir es nicht wagen, bleiben sie unerreichbar. Deshalb muss man gewisse Dinge in der Kommunikation ganz einfach tun, um sie zu erreichen. Erfahrung und Routine sind sehr wertvoll in der Kommunikation. Dazu kommt man allerdings nur, wenn man den Mut aufbringt, ins kalte Wasser zu springen. Darum: Nur Mut, es kommt schon gut, denn mit Mut beginnen oft die besten Geschichten.

Humor

Humor gewinnt immer. Schließlich ist Lachen gesund. Und logisch, dass Humor auch immer ein gewisses Niveau haben muss. Heiterkeit fördert gute Laune und gut gelaunte Leute leisten und erreichen mehr als Miesepeter und Sauertöpfe. Humor hilft uns auch, den Dingen den richtigen Stellenwert zu geben und vor allem, um ihnen nicht *zu viel* Wert beizumessen. In der Kommunikation kann – trotz bester Vorbereitung – immer mal wieder etwas schiefgehen. Und da darf man dann ruhig auch mal über sich selbst lachen, denn eine tüchtige Portion Selbstironie macht durchaus sympathisch. Somit ist Humor, wie jemand mal treffend gesagt hat, effektiv das Passwort fürs Leben¹.

Schlagfertigkeit

Schlagfertigkeit gewinnt immer. Dummerweise ist Schlagfertigkeit das, worauf man erst 24 Stunden später kommt ... Tja, hinterher ist man natürlich immer schlauer. Bei der Schlagfertigkeit ist es jedoch vor allem wichtig, in einer wichtigen Situation *überhaupt* zu reagieren und nicht einfach nur verlegen zu schweigen und damit wertvollen Boden zu verlieren. Entscheidend ist somit nicht so sehr, *was* man genau sagt, sondern *dass* man etwas sagt. Wer in einer entsprechenden Situation das erstbeste, was ihm gerade einfällt, mutig raushaut, lässt sich nicht auf der Nase herumtanzen. Das ist viel besser, als auf die perfekte Eingebug zu warten – und dies 24 Stunden lang.

¹ «Das Passwort fürs Leben heißt Humor», Martin-Niels Däfler, Springer Gabler, 2017, ISBN 978-3-658-17301-2

Zusammengefügt ergeben diese vier Grundzutaten die erfolgsversprechende PaMuHuSch-Formel, die es in der Kommunikation konsequent anzuwenden gilt. Achten Sie also darauf, dass Sie in Ihrer Kommunikations-Toolbox immer die vier Werkzeuge **Passion**, **Mut**, **Humor** und **Schlagfertigkeit** dabei haben und dass Sie diese auch wirklich mutig einsetzen. Denn damit sind Sie bestens gerüstet für die Kommunikation in Ihrem Businessalltag. Und damit werden Sie zum souveränen Gewinner. Und freuen Sie sich, denn: «The Winner Takes It All».

2 Verhandlungstechnik

«Im Business kriegst du nicht, was du verdienst, sondern was du verhandelst.»⁴ Mit dieser Feststellung eines amerikanischen Trainers ist schon sehr viel zur Verhandlungstechnik gesagt. Verhandlungsergebnisse müssen nämlich weder zwangsläufig logisch sein, noch ergeben sie sich einfach so. Sie sind vielmehr das Ergebnis von geschickter Taktik und Cleverness.

Und klar: Sach- und Fachwissen ist wichtig, um gute Resultate zu erzielen. Aber noch wichtiger ist Menschenkenntnis, denn schließlich verhandeln Sie immer mit Menschen. Also ist es matchentscheidend zu wissen, wie Menschen ticken, was sie anzieht und vor allem: was sie abstößt.

Tatsächlich gibt es keine praktische Verhandlungsformel, die den Erfolg in jeder x-beliebigen Verhandlungssituation garantiert. Verhandeln ist vielmehr ein Prinzip, das ganzheitlich erfasst und individuell auf jede Verhandlungssituation angepasst werden muss.

Und auch wenn einige mit dem SABTA-Prinzip (= Sicheres Auftreten Bei Totaler Ahnungslosigkeit) in Verhandlungen immer wieder erstaunliche Erfolge erreichen, wollen Sie nebst dem sicheren Auftreten bestimmt auch mit sachlicher Tiefe und mit einer guten Strategie punkten. Und Sie benötigen ein realistisches Ziel, denn es lohnt sich nicht, für etwas zu kämpfen, was nicht erreichbar ist. Verhandlungen in Luftschlössern können nur scheitern.

Noch etwas ist sehr wichtig: In einer Welt, in der manche für sich herausnehmen, rücksichtslos und egoistisch zu handeln, kann *jeder* in seinem Handlungsspielraum einen Gegenpol setzen. Niemand wird gezwungen, unfair zu (ver)handeln. Selbstverständlich darf und soll man in Verhandlungen souverän und auch mit einer gewissen Härte auftreten. Doch jeder kann für sich selbst entscheiden, ob er dabei auch fair und korrekt bleiben will.

In diesem Sinne: *fairhandeln* Sie gut, denn eine Verhandlung ist kein Duell, sondern ein Puzzle, das es gemeinsam zu lösen gilt.

⁴ «In Business As In Life – You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate», Chester L. Karrass, Stanford Street Press, 1996, ISBN 978-0-9884049-3-9

2.1 Offensiv vs. defensiv

Hätte William Shakespeare einen Verhandlungsratgeber geschrieben, hätte er es vielleicht wie folgt gesagt: «Offensiv oder defensiv, das ist hier die Frage.» Denn genau das ist wohl die wichtigste Frage, die man sich vor einer Verhandlung stellen muss, also ob man selbst den ersten Schritt machen will oder ob man dies der anderen Seite überlässt.

Auch bei Verhandlungen gilt die simple Fußball-Binsenwahrheit: Wer keine Tore schießt, kann nicht gewinnen. Wem es jedoch gelingt, von Anfang an offensiv zu verhandeln und seine Argumente sicher zu platzieren, hat gute Chancen, seine Ziele auch tatsächlich zu erreichen. Ganz konkret bedeutet das zum Beispiel, bei einer Preisverhandlung das Startgebot zu nennen, bevor es der Gesprächspartner tut.

Nur wenn Sie unsicher sind oder nicht über genügend Informationen über den Gegenstand der Verhandlung oder über den Verhandlungspartner verfügen, sollten Sie defensiv in die Verhandlung einsteigen und den ersten Zug der anderen Seite überlassen. Ansonsten «ankern» Sie, wenn immer möglich, indem Sie offensiv den ersten Vorschlag platzieren. Auf diese Weise geben Sie in der Verhandlung den Takt an und haben das Heft in der Hand.

Wer beim Fußball mit abwartender Angsthasen-Taktik einfach nur versucht, seine Position defensiv zu verteidigen, kann kaum Tore schießen. Im Gegenteil: Ein kleiner Fehler in der Verteidigung und schon zappelt der Ball im eigenen Netz. Wem es hingegen gelingt, das Spiel in die gegnerische Platzhälfte zu verlagern, hat beste Chancen, Tore zu schießen und das Spiel zu gewinnen.

Ein guter Verhandler gleicht daher eher einem Stürmer als einem Verteidiger, denn schließlich steckt im *Verhandeln* das *Handeln* und nicht das *Abwarten*.

2.2 Verhandlungszone ausloten

Verhandlungen sind immer ein Nehmen *und* ein Geben. Wer nur Zugeständnisse von der anderen Seite fordert, aber selbst nichts zu bieten hat, ist entweder naiv oder ein Diktator. Beides bringt langfristig keinen Erfolg.

Manch einer hat durch sein forsches Verhalten und durch ein breitbeiniges Auftreten zwar eine Verhandlung gewonnen, hat dabei allerdings den Verhandlungspartner verloren. Darum muss ein Verhandlungserfolg immer anhand von folgenden drei Kriterien gemessen werden:

1. Effektivität = das eigentliche Resultat.
2. Effizienz = die Investition an Zeit und Aufwand zum Erreichen des Resultats.
3. Verhandlungsklima = die Qualität der Beziehung.

Gerade bei langfristigen Abhängigkeiten ist es entscheidend, dass sich Verhandlungen nicht belastend auf die Beziehung auswirken. Dabei sollen die Grenzen auf der Sachebene durchaus hart ausgelotet werden. Auf der Beziehungsebene darf der Ton aber trotzdem niemals scharf werden. Vertrauen ist bei Verhandlungen ein ebenso wertvolles wie zerbrechliches Gut, das nur langsam aufgebaut und leider rasch zerstört werden kann.

Technisch gesehen bilden die Vorstellungen von beiden Seiten die Voraussetzung für einen potenziellen Verhandlungsabschluss. Oder eben auch nicht. Die sogenannte Verhandlungszone der möglichen Übereinkunft ergibt sich aus dem Maximal- und dem Minimalziel der einen Seite und aus dem Maximal- und dem Minimalziel der anderen Seite. Ergeben diese beiden Bereiche keine Überschneidung, kann man bis in alle Ewigkeit verhandeln – es wird nie zu einem Abschluss kommen. Bei einer Überschneidung bildet sich eine Verhandlungszone und es ist abhängig vom Geschick der einzelnen Verhandlungsparteien, inwieweit sie diese Verhandlungszone für sich ausreizen, also wo genau in dieser Zone das Resultat zustande kommt.

Eine große Schwierigkeit ist dabei, dass man auch nach der Verhandlung nur die eigenen Limits kennt. Selbst wenn die Gegenseite geäußert hat, wie weit sie zu gehen bereit ist, hat man nie die absolute Gewissheit, dass diese Aussage auch tatsächlich stimmt. Doch Gespür und vor allem auch Erfahrung helfen, Verhandlungsergebnisse richtig einzuordnen.

2.3 Überzeugende Argumentation

Der Argumentation fällt bei Verhandlungen großes Gewicht zu. Der Begriff Argument stammt vom lateinischen Wort *argumentum*, das früher für ein Beweismittel vor Gericht stand. Ein solches Beweismittel wurde also vorgebracht, um einen Richter oder eine Jury zu überzeugen. Und dabei wird sofort klar: Ein Argument muss nicht nur einen selbst, sondern vor allem die *andere* Seite überzeugen.

Also geht es bei der Argumentation in Verhandlungen prinzipiell darum, dem Verhandlungspartner zu *beweisen*, dass ein Vorschlag praktikabel und sinnvoll ist.

Henry Ford sagte dazu Folgendes: «Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, dann ist es die Fähigkeit, den Standpunkt des anderen zu erkennen und die Dinge von seinem Blickwinkel aus zu betrachten.»⁵ Genau das ist der zentrale Punkt beim Argumentieren: Dinge aus der Sicht des Verhandlungspartners zu betrachten und entsprechend vorteilhaft zu formulieren.

Tatsächlich ist es ein häufiger Fehler bei Verhandlungen, dass Argumente für die Gegenseite entweder nicht nachvollziehbar sind oder dass sie nicht genügend attraktiv «verkauft» werden. Die größte Kunst des Argumentierens besteht somit darin, der Gegenseite Argumente zu präsentieren, die ihr *nützen*. Dabei spricht man auch von der sogenannten *Nutzenargumentation*. Diesem Prinzip folgt auch die Werbung, die für potenzielle Kunden die Vorteile herausstreicht.

Machen Sie es ebenso: Sprechen Sie zuerst von attraktiven Vorteilen für die Gegenseite. Rücken Sie das ins Zentrum, was für das Gegenüber bei dem Deal herauspringt und kommen Sie erst dann auf Preise oder Forderungen zu sprechen. Machen Sie durch diese Argumentationstaktik bei Ihren Verhandlungen beste Werbung für Ihre Vorschläge.

⁵ «Quotations of Henry Ford», Applewood Books, 2006, ISBN 978-1557099488

2.6 Praktisches Vorbereitungsschema

Besonders bei wichtigen Verhandlungen lohnt es sich, das folgende Vorbereitungsschema Punkt für Punkt durchzugehen und auszufüllen, dann sind Sie ideal gerüstet. Grundsätzlich erlebt man in Verhandlungen nämlich relativ wenig Überraschungen – vorausgesetzt eben, man ist optimal vorbereitet.

Im Anhang dieses Ratgebers finden Sie übrigens ein leeres Vorbereitungsschema, das Sie für die Vorbereitung von Ihren Verhandlungen nutzen können.

Ausgangslage	
Zuerst gilt es, sich einen Überblick über die Ausgangslage zu verschaffen.	
Verhandlungssache:	Worum geht es für mich? Was will ich grundsätzlich erreichen?
Verhandlungspartner:	Wer ist die Gegenseite?
Beziehungsart:	<input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> neutral <input type="checkbox"/> Konflikt
Charakter Verhandlungspartner:	Wie tickt die andere Seite?
Besonderheiten:	Was ist sonst noch wichtig zu wissen über den/die Verhandlungspartner?
Hat Verhandlungspartner Entscheidungskompetenz:	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> unklar
Einstellung von Verhandlungspartner zu mir/uns:	<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> neutral <input type="checkbox"/> negativ
Einstellung von Verhandlungspartner zu meiner Firma/Organisation:	<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> neutral <input type="checkbox"/> negativ
Einstellung von Verhandlungspartner zur Verhandlungssache:	<input type="checkbox"/> positiv <input type="checkbox"/> neutral <input type="checkbox"/> negativ
Einstieg	
Wichtig hier: Bereits beim Einstieg sollte die Gesprächsführung erobert werden, um der Verhandlung von Anfang an den eigenen Stempel aufzudrücken.	
Smalltalk-Themen:	Wie will ich das Gespräch eröffnen und welche allgemeinen Themen kann ich am Anfang aufgreifen?

Ziele	
Hier folgt die exakte Zieljustierung in Bezug auf alle Verhandlungsbereiche wie z. B. Preis, Lieferkonditionen, Zahlungskonditionen, Termine usw. Auch das Abschätzen der potenziellen Ziele des Verhandlungspartners ist wichtig, um die Verhandlungszone im Voraus möglichst genau ausloten zu können.	
Maximalziel:	Was kann ich im bestmöglichen Fall (realistischerweise) erreichen?
Minimalziel:	Was muss ich mindestens erreichen?
Maximalziel Verhandlungspartner:	Was ist schätzungsweise das Maximalziel, das der Verhandlungspartner erreichen will?
Minimalziel Verhandlungspartner:	Was ist schätzungsweise das Minimalziel, das der Verhandlungspartner erreichen muss?
Interessen	
Die eigenen Interessen und die Interessen des Verhandlungspartners werden ausgelotet.	
Meine Interessen/ Bedürfnisse:	Was ist mir (besonders) wichtig?
Interessen/Bedürfnisse Verhandlungspartner:	Was ist dem Verhandlungspartner schätzungsweise (besonders) wichtig?
Taktische Mittel	
Wichtige Entscheidungen zur Taktik werden getroffen.	
Erstvorschlag:	<input type="checkbox"/> offensiv <input type="checkbox"/> defensiv
	Defensiv abzuwarten macht meist nur Sinn, wenn man sich seiner Sache nicht sicher ist oder wenn man überhaupt nicht weiß, was der Verhandlungspartner anbieten könnte. Ansonsten ist es empfehlenswert, selbst den ersten Vorschlag zu machen und so offensiv zu «ankern».
Argumente:	Welche Argumente erwähne ich, die auf den Verhandlungspartner überzeugend wirken?
Mögliche Zugeständnisse:	Wie kann ich (wenn nötig) dem Verhandlungspartner (Schritt für Schritt) entgegenkommen?

Alternativen	
Allfällige Alternativen werden geprüft.	
Alternative(n):	Gibt es realistische Alternativen, sofern die Verhandlung zu keinem Ziel führt, wie z. B. Vertagen oder Verhandlungen mit anderen Parteien?
Exit-Point:	An welchem Punkt breche ich die Verhandlung (mindestens für den Moment) ab? Üblicherweise geschieht dies, wenn das Minimalziel nicht erreicht werden kann.
Potenzial	
Wichtig ist es auch, über die aktuelle Verhandlungssituation hinauszudenken, um allfällige weitere, gemeinsamen Chancen zu erkennen.	
Zusätzliches Potenzial:	Welches zusätzliche Potenzial könnte sich mit dem Verhandlungspartner ergeben, das in der Verhandlung angesprochen und genutzt werden kann?
Strategie	
Schließlich wird alles zu einer detaillierten Strategie zusammengeführt. Erstellen Sie aufgrund der vorbereiteten Punkte ein genaues Drehbuch, das es in der Verhandlung dann natürlich möglichst souverän umzusetzen gilt.	
Meine Strategie:	Wie gehe ich exakt vor? In welcher Reihenfolge platziere ich meine Argumente und Forderungen? Wie gestalte ich das allenfalls nötige Entgegenkommen? Wie gestalte ich einen möglichen Verhandlungsunterbruch oder gar -abbruch, wenn ich das Minimalziel nicht erreiche?
Mögliche Stolpersteine:	Worauf muss ich speziell achten? Was könnte ich übersehen haben? Was wäre heikel?

Die Zeit, die man nach einer missratenen Verhandlung aufwendet, um sich aufzuregen und die Dinge doch noch einigermaßen ins Lot zu bringen, investiert man viel besser in eine detaillierte Vorbereitung anhand dieses Vorbereitungsschemas. Das bringt gute Resultate und man spart im Endeffekt erst noch Zeit.

Basiskurs Verhandlungstechnik: Stark und erfolgreich in Verhandlungen (Seminar)

In Verhandlungen können Sie sehr viel gewinnen – und leider auch verlieren. Darum ist gutes Verhandlungsgeschick die Grundlage für den beruflichen Erfolg. Durch diesen kurzweiligen und praxisorientierten Basiskurs erhalten Sie das nötige Rüstzeug für erfolgreiche Verhandlungen. Sie optimieren Ihre Techniken und Taktiken, damit Sie in Ihren Verhandlungen in Zukunft noch bessere Resultate erzielen können. Sie trainieren speziell auch den Umgang mit schwierigen Verhandlungssituationen. Profitieren können alle, die in Verhandlungen um Preise feilschen, über Lösungen beraten, um Termine ringen, über Mängel diskutieren usw.

Fokus

- Worauf es bei Verhandlungen wirklich ankommt
- Praktisches Schema für die optimale Vorbereitung und für die erfolgreiche Durchführung von Verhandlungen
- Persönlichen Verhandlungsstil analysieren und Potenziale erkennen
- Körpersprache richtig einsetzen resp. beim Gegenüber richtig lesen
- Bessere Karten bei Preisverhandlungen
- Analyse von Verhandlungen aus Hollywood-Filmen
- Schwierige Verhandlungssituationen souverän meistern

Methodik

- Interaktive Theorieblöcke
- Analyse von Verhandlungen aus Hollywood-Filmen
- Reflexion von Praxissituationen
- Lehrreiche Übungen

Zielgruppe

Führungskräfte, Aussendienstmitarbeitende, Verkäufer*innen, Einkäufer*innen, Projektleiter*innen, Sachbearbeiter*innen und generell Personen, die ihre Verhandlungsziele auf starke und faire Weise erreichen wollen.

Unterlagen

Alle Teilnehmenden erhalten das Buch [Souverän auftreten in der Businesskommunikation](#) (Michael Oefner, Springer Gabler-Verlag) mit allen Informationen für Ihren Verhandlungserfolg sowie vielen weiteren Tipps für eine souveräne Businesskommunikation.

Trainer

Michael Oefner

Teilnehmerzahl

Auf 6 begrenzt, um ein effizientes Seminar zu garantieren.

Datum

6. November 2024 (Mittwoch), 09.00 – 17.00 Uhr

Ort

[Hotel Kettenbrücke](#), Aarau

Kosten

CHF 750.– (inkl. Unterlagen, Pausenverpflegung und Mittagessen, zzgl. 8,1 % MWST)

Anmeldung

Verhandlungsseminar vom 6. November 2024 (Mittwoch)

Vorname *

Nachname *

Firma

Strasse *

PLZ + Ort *

E-Mail *

Telefon *

Bemerkungen

* Pflichtfelder

Senden

TALKtrainer GmbH · Michael Oefner · Luzern/Schweiz
Tel. +41 79 501 17 18 · mail@talktrainer.ch
www.talktrainer.ch