

1 Professionell verhandeln mit DiSG®¹

Steht jemand mit Outdoor-Kleidung und Rucksack am Fuße des Feldberges im Taunus oder im Schwarzwald, dann ist jedem klar, dass dieser Jemand sich nicht auf dem Weg zur Verhandlung im achtundvierzigsten Stock des Frankfurter Maintowers befindet (auch wenn dieser Verhandlungsort ganz schön abgehoben ist).

Steht jemand in glänzendem Schuhwerk, feinem Zwirn und Aktenköfferchen am Fuße des Maintowers, dann hat er statt Feldberg oder Zugspitze oder Matterhorn die Verhandlung in der achtundvierzigsten Etage im Sinn.

Die zwei Gipfelstürmer scheinen auf den ersten Blick nicht viel gemeinsam zu haben. Und doch verbindet sie eine ganze Menge. Wanderer und Verhandler wollen beide etwas erreichen, beide haben ein Ziel vor Augen: Um am Gipfel ihrer Wünsche anzukommen, müssen sie sich angemessen vorbereiten und sich das richtige Know-how für unterwegs aneignen. Dazu kommen viele Schritte voller Geduld, angereichert mit physischer und psychischer Power. Je anspruchsvoller die Wanderung zum Gipfel hoch und durch den Verhandlungsgipfel hindurch sich gestaltet, desto ratsamer ist es, wohlpräpariert an den Start zu gehen.

Allerdings: Beim Wandern hat man die Wahl. Wer Lust hat, geht wandern und läuft den Berg hoch. Wer keine hat, lässt es bleiben. Anders sieht es beim Verhandeln aus.

¹ »DiSG«, »DISG« und »Everything DiSG« sind eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc. Der Einfachheit halber und zur besseren Verständlichkeit wird im Großteil des Buches von DISG gesprochen.

1.1 Verhandeln ist überall

Jeder Mensch ist laufend am Verhandeln.

- Sie stehen mit Ihrem Kind an der Supermarktkasse. Die Quengelware auf Kinderaugenhöhe wirkt prompt. Ihr Sprössling bettelt, übt sich in unwiderstehlichem Augenaufschlag, heult, schreit. Wer von uns Eltern agiert in solchen Verhandlungen immer ruhig und souverän ...?
- Sie möchten ein Auto kaufen. Der Preis für Ihr Wunschauto sprengt Ihr geplantes Budget. Gehen Sie in die Preisverhandlung mit dem Autohändler? Wenn ja, mit welchem konkreten Ziel?
- Sie sind Einkäufer im Unternehmen. Ihr Lieferant verlangt kurz vor Setzen der Unterschrift einen Kostenzuschlag. Machen Sie mit? Oder machen Sie die Tür zu? Wie machen Sie weiter?
- Sie sind Abteilungsleiter. Einer Ihrer besten Leute droht mit Kündigung. Was sind Ihre Optionen?

Jeder verhandelt ständig und überall!

Sie müssten schon als Eremit leben, um in den »Genuss« eines völlig verhandlungsfreien Raumes zu kommen. Sonst sind kaum verhandlungsfreie Zonen vorstellbar. Ich kenne keine. Sobald Menschen aufeinandertreffen, müssen sie sich mit der Gegenseite auseinandersetzen. Viele Auseinandersetzungen betiteln wir zwar nicht als Verhandlungen, aber im Grunde sind sie nichts anderes. Denn immer wenn unsere Ziele nicht mit denen der Gegenseite übereinstimmen, fangen wir an zu verhandeln. Wir wollen unsere eigenen Interessen durchsetzen.

Egal wann, wo, mit wem und worüber wir verhandeln – erstaunlich viele Elemente sind allen Verhandlungen gemeinsam. In diesem Buch werden Sie diesen Gemeinsamkeiten auf die Spur kommen, jedes Kapitel ein Stück weiter gehen und mehr verstehen, dabei immer das große Ziel vor Augen haben: das

Ziel, wie Sie in Verhandlungen mehr erreichen und bessere Ergebnisse erzielen können.

Dabei liegt der Schwerpunkt auf Verhandlungen im geschäftlichen Kontext. Aber weil wir alle jeden Tag mit den verschiedensten Personen verhandeln, auch fernab der glatt polierten Tische hinter verschlossenen Türen, hält das Buch für jeden und jede etwas bereit. Wir wollen unserem Partner den Sommerurlaub auf den Malediven oder in der Antarktis schmackhaft machen, unsere Kinder zum Lernen bewegen, im Kollegenkreis die Verantwortlichkeiten neu abstecken, unsere Kunden von einer intensiveren Zusammenarbeit überzeugen und den Kellner im Restaurant dazu bringen, uns eine vegetarische Extrawurst braten zu lassen.

Bleibt die Frage nach dem WIE.

Wie bringen wir unsere Verhandlung zu einem guten Ende? Wie können wir uns aufeinander zubewegen, selbst wenn die jeweiligen Interessen meilenweit voneinander entfernt liegen? Wie gehen wir vor, wenn sich unser Gegenüber als unverbesserlicher Betonkopf gebärdet? Wie können wir außerdem gute geschäftliche Beziehungen trotz unterschiedlicher Meinungen retten, ohne hierbei unsere Interessen preiszugeben? Antworten auf alle diese Fragen finden Sie in diesem Buch.

1.2 Verhalten und Verhandeln

Und dann ist da die Frage nach den Weggefährten. Welche Typen laufen mit uns mit – haben sie dieselben Vorstellungen wie wir? Versperren sie uns den Weg nach oben, oder versetzen sie uns Flügel? Und was für ein Typ Mensch versteckt sich hinter unserer eigenen Haut? Selbstredend, dass das Wissen über gute Kommunikation und zielführendes Verhandeln ungemein wichtig und erfolgsentscheidend ist. Demzufolge nimmt dieses Thema auch viel Raum im Buch ein. Doch genauso wichtig ist

das Wissen, dass Menschen nicht alle in derselben Weise auf ein Ziel zugehen, sondern dass sie aufgrund ihrer typenbedingten Verschiedenartigkeit grundverschiedene Bedürfnisse, Betrachtungs- und Verhaltensweisen an den Tag legen. So lernen Sie in diesem Buch die vier Grundtypen kennen. Weiterhin erfahren Sie, wie Sie Menschen typengerecht begegnen, und wie Sie am besten mit ihnen im Gespräch bleiben. Dieses Wissen über die vier grundverschiedenen Persönlichkeiten ist sehr wertvoll. Es verschafft Ihnen einen – wenn nicht sogar DEN – entscheidenden Vorteil im gedeihlichen Miteinander. Dieses Wissen entscheidet sehr oft über Erfolg und Misserfolg, in Verhandlungen und darüber hinaus!

Es ist die Verknüpfung dieser zwei Themen – Verhalten und Verhandeln –, die dieses Buch einzigartig macht. Nach Büchern über richtiges Verhandeln müssen Sie nicht lange suchen. Ebenso können Sie ein ganzes Regal mit Büchern füllen, die sich mit Persönlichkeits- beziehungsweise Verhaltensprofilen beschäftigen. Zur Kombination Verhalten UND Verhandeln herrscht hingegen gähnende Leere. Doch was nutzt das beste Fachwissen über strategisches Verhandeln, wenn Ihnen das Gebaren Ihres Verhandlungspartners an der anderen Tischseite so fremd und fern ist wie von einem anderen Planeten?

Auf der anderen Seite: Was bringen Ihnen Kenntnisse und Fähigkeiten eines »Menschenflüsterers«, wenn Sie nicht das 1x1 der Kommunikation und des Verhandeln beherrschen?

Strategisches Verhandlungswissen allein genügt also nicht, um am Verhandlungstisch zu bestehen. Ebenso wenig hilft das separate Wissen über die verschiedenen Persönlichkeitsprofile weiter. Das Geheimnis professionellen Verhandeln liegt in der Wissenskombination der beiden Fachgebiete. Professionelle Verhandler verstehen es, ihre Botschaft so zu verpacken und zu transportieren, dass diese am anderen Ende des Verhandlungstisches richtig ausgepackt und verstanden wird – selbst dann, wenn die Persönlichkeitsstruktur des Gegenübers auf einer an-

deren Galaxie zu Hause zu sein scheint. Hier bietet das Verhaltensmodell von DiSG[®] (oder auch DISG) hervorragenden Halt. Mithilfe dieses Ansatzes lernen Sie einzuschätzen, wie ihr Gegenüber Inhalte aufnimmt und verarbeitet. Sie können Verhaltensweisen – gerade dann, wenn Ihnen diese überhaupt nicht liegen – besser einordnen und leichter eine gemeinsame Ebene finden.

Das zweite Kapitel beschreibt ausführlich das Prinzip von DiSG[®]: Wie ticken die vier verschiedenen Grundtypen? Was können Sie daraus für Ihre Verhandlung ableiten? Einzelne Verhaltenspunkte werden im weiteren Verlauf des Buches immer wieder herausgepickt und im passenden Kontext detailliert beschrieben.

Ab dem dritten Kapitel beleuchtet das Buch alle wichtigen Facetten zum Verhandeln selbst: Welche Strategien haben sich über die Jahre bewährt? Worauf sollten Sie achten? In die Kapitel verwoben begegnen Ihnen immer wieder die vier Typen mit ihren speziellen Verhaltensmustern.

Mein Wunsch und mein Ziel für dieses Buch ist es, Sie, werter Leser, zur Tat zu motivieren. Probieren Sie neue Erkenntnisse Stück für Stück in der Praxis aus, nur Mut! Üben Sie sich Schritt für Schritt darin, erstens Menschen besser einzuschätzen, zweitens Ihre Kommunikation und Ihr Vorgehen in Verhandlungen aktiv zu steuern und drittens die unterschiedlichen Persönlichkeiten Ihrer Verhandlungspartner konstruktiv in Ihren Verhandlungsprozess einzubinden.

Zum Gipfel des Erfolgs geht es hier entlang, über das nächste Kapitel. Der Berg ruft.

