



Verhandlungs-Navigator

# Verhandlungen sind dann gut, wenn sie scheitern können

Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Sie streiten hin und her. Irgendwann kommt die Mutter und schneidet die Orange in zwei Hälften. Anscheinend ein salomonisches Urteil. Aber eigentlich kein so gutes Urteil, denn die eine Schwester wollte die Orange, um Saft daraus zu pressen, und die andere Schwester wollte die Schale, um Kuchen zu backen. Sie haben sich nur auf ihre Positionen fixiert, statt zu ergründen, was jede von ihnen wirklich will.

■ Von Pia-Alina Michels, Stephan Illi

Jeden Tag befinden Parteien sich in einer Verhandlungssituation, ob sie sich dessen bewusst sind oder nicht. In der Vergangenheit wurden Konflikte durch autoritäre Persönlichkeiten wie Väter oder Könige gelöst. Dieser «Command & Control» – Ansatz wurde über die Jahrhunderte bis zu einem «Sense & Respond» – Ansatz gewandelt: Um die Realität zu verändern, werden Verhandlungen geführt. Der vorliegende Artikel beschreibt exemplarisch, wie optimale Ergebnisse in Verhandlungssituationen erzielt werden können. Der Verhandlungs-Navigator ([www.verhandlungs-navigator.ch](http://www.verhandlungs-navigator.ch); Release-Datum ist der 1. November 2019) fasst die wichtigsten Punkte zusammen.

### Was genau ist zu verhandeln?

In der Theorie gibt es verschiedene Ansätze, um den Begriff «Verhandlung» definieren zu können. Gemäss Dolnik und Fitzgerald geht es im Grundsatz darum, wie Kommunikation eingesetzt wird, um Einfluss auszuüben. Unter einer Verhandlung ist das Aufeinandertreffen von zwei oder mehreren Parteien zu verstehen, die ein gemeinsames Ziel erreichen möchten. Dazu müssen die Parteien ihre Positionen gegenseitig austauschen. Die Ausgangssituation einer Verhandlung ist meistens dieselbe: Es findet ein Aufeinandertreffen von zwei oder mehreren Parteien statt, die unterschiedliche Positionen vertreten. Die Parteien sind aber voneinander abhängig, da sie zu einer gemeinsamen Einigung kommen sollten, damit sich die Situation für beide Parteien verbessert.

Obwohl der Umfang einer Verhandlung von einfachen Eins-zu-eins-Verhandlungen zu

mehr komplexen Mehrparteien-Verhandlungen variieren kann, bleiben die Grundkonzepte gleich. Es gibt im Grundsatz zwei verschiedene Grundtypen von Verhandlungen: Die distributive (oder Nullsummen) Verhandlung sowie die integrative Verhandlung. Distributive Verhandlungen, auch bekannt als Nullsummen- oder «Win-lose»-Verhandlungen, setzen wettbewerbsorientierte Verhandlungsstrategien ein, um eine feste Anzahl von Ressourcen zu verteilen: Die Orange wird in zwei Hälften geteilt und an die beiden streitenden Kinder verteilt. Bei integrativen Verhandlungen werden die Interessen vorgängig geklärt und entsprechend gehandelt: Die eine Schwester bekommt die Schale, die andere das Fruchtfleisch.

Der amerikanische Wirtschaftler Milton Friedman erklärt, dass die meisten Fehler entstehen, weil Menschen glauben, dass der Verhandlungskuchen fix ist, dass eine Partei nur gewinnen kann, wenn die andere verliert. Jedoch ist dies der falsche Ansatz, denn der Verhandlungskuchen kann vergrössert werden und alle Parteien können von der Verhandlung profitieren. Um den Wert des Kuchens zu vergrössern, sollten beide Parteien mehr über die Interessen und Präferenzen der jeweils anderen Partei lernen. Damit kann der Verhandlungskuchen vergrössert werden. Dazu ist eine der Situation angemessene Verhandlungsvorbereitung notwendig. Während der Verhandlung sind verschiedene Aspekte des Verhandlungs-Navigators zu berücksichtigen, damit der gewünschte Teil des in der Verhandlung geschaffenen Mehrwerts für sich beansprucht wird. Schliesslich müssen nach der Verhandlung die richtigen Lehren

gezogen werden, denn: Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung.

### Optimales Verhandlungsergebnis dank des Verhandlungs-Navigators

Consulta hat in Anlehnung an ein Seminar der London School of Economics (Dr. Connon Locke sowie Dr. Tara Reich) eine praxisorientierte Methode mit dem Namen «Verhandlungs-Navigator» (siehe Abbildung 1) erarbeitet, um Verhandlungspartnern dabei zu helfen, Verhandlungen in Situationen der Unternehmensnachfolgeplanungen für alle Parteien besser zu gestalten (siehe dazu auch [www.nachfolge-navigator.ch](http://www.nachfolge-navigator.ch)).

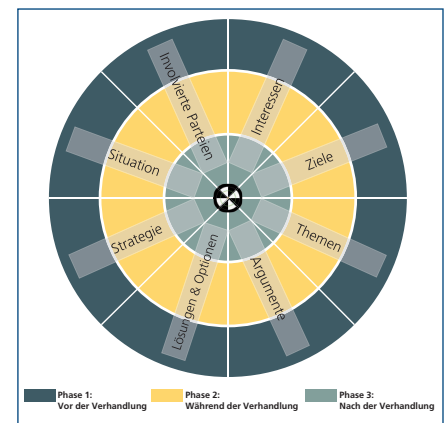


Abbildung 1: Verhandlungs-Navigator

Der Verhandlungs-Navigator unterteilt die Verhandlung in drei Phasen: «vor der Verhandlung», «während der Verhandlung» und «nach der Verhandlung». Über diese drei Phasen wird die Verhandlung unter Berücksichtigung der acht verschiedenen Teilaspekte gestaltet: Situation, involvierte Parteien, Interessen, Ziele, Themen, Argumente, Lösungen sowie Optionen und Strategie.

Die beste Vorbereitung jeder Verhandlung ist ein starker BATNA («best alternative to no agreement»): Eine Verhandlung ist dann gut, wenn sie scheitern kann. Das bedeutet für die Unternehmensnachfolgeplanung, dass vorgängig alternative Optionen ausgearbeitet werden müssen, was zu tun ist, falls die konkret vorliegende Verhandlung scheitert. Als weitere Vorbereitung muss geklärt werden, welche Interessen der Verhandlungspartner hat – Gemeinsamkeiten sind herauszufiltern. Spielt zum Beispiel die Finanzierung eine Rolle (Verkäuferdarlehen) oder möchte der abtretende Patron noch einen Sitz im Ver-



waltungsrat aus Prestige Gründen: Mit der Vorbereitung kann «der Verhandlungskuchen» vergrössert werden. Es sind hierbei aber auch klare Limiten zu setzen. Damit offen in eine Verhandlung gegangen werden kann, sollte vermieden werden, die Reihenfolge der zu besprechenden Punkte festzulegen. Vielmehr wird ein Raster – ein zusammenhängendes Netz von Themen – benötigt damit während der Verhandlung der sich bietende Gestaltungsfreiraum genutzt werden kann. Kontaktieren Sie vorgängig den Verhandlungspartner in geeigneter Form (nicht formal, sondern auf informeller Basis). So entsteht anschliessend während der Verhandlung ein möglichst entspannter Rahmen, damit für alle Verhandlungspartner ein gutes Resultat entstehen kann. Während der Verhandlung sollten Fragen zu den Interessen und Beweggründen des Verhandlungspartners gestellt werden: «Wer fragt, führt.» Die Setzung des Ankerpunkts (Preisspanne) ist mittels nachprüfbarer Fakten nachvollziehbar sowie mittels Unternehmensbewertung zu verorten. Der gut vorbereitete Verhandlungspartner gibt zudem von sich aus auch bekannt, welche Interessen er mit der Verhandlung verfolgt. Er führt sich dabei das von ihm gewünschte Verhandlungsergebnis vor Augen. Argumente sind von Personen zu trennen: Attacken auf Personen sind zu unterlassen. Sollte es dennoch passieren, hilft es, rückwärts im Stillen von 10 auf 0 zu zählen oder (nach einem längeren Moment der Ruhe) eine kurze Unterbrechung des Gesprächs zu verlangen. Bei schwierigen Verhandlungen – d.h. bei stark gegensätzlichen Positionen – kann es helfen, die Verhandlung über mehrere Etappen zu führen. Zwischen den Etappen kann ein gemeinsamer Spaziergang oder eine Wanderung helfen, einander und das gemeinsame Ziel besser zu verstehen. Nach der Verhandlung tauscht sich der geübte Verhandlungspartner mit seinem Team aus. Er stellt dabei fest, was gut gegangen ist – und was beim nächsten Mal verbessert werden kann.

Der Verhandlungs-Navigator ist eine Übersicht von Informationen und Regeln, welche für die Durchführung einer erfolgreichen Verhandlung für alle involvierten Parteien bei einer Unternehmensnachfolge wesentlich sind. Der Zweck des Verhandlungs-Navigators ist, die Verhandlungspartner auf eine «Win-win»-Verhandlung bei Nachfolgeplanungen vorzubereiten. Das gesamthaft vernetzte Verständnis von strategischen, zwischenmenschlichen, theoretischen und praktischen Gesichtspunkten steht dabei im Zentrum. Durch diese Vorlage wird es möglich, die Position des Verhandlungspartners verstehen zu lernen und somit zielgerichtet im eigenen, aber auch im Interesse des Gegenübers argumentieren zu können.

Die wichtigste Empfehlung zum Schluss: Beschützen Sie während des gesamten Prozesses Ihre eigene Reputation.

### Checkliste einer erfolgreichen Verhandlung

Eine gründliche Vorbereitung auf eine bevorstehende Verhandlung ist die Grundlage, um die eigene Zielsetzung mittels der Verhandlung zu erreichen. Wenn wesentliche Recherchen und erforderliche Analysen über den Sachverhalt und den Verhandlungspartner nicht gemacht wurden, wird das Gegenüber von der Verhandlung profitieren und sie möglicherweise ausnutzen. Um dieses Szenario zu vermeiden, bietet nachfolgende Checkliste eine Anleitung zur Vorbereitung einer Verhandlung.

1. Haben Sie einen guten BATNA? Was tun Sie, wenn die Verhandlung scheitert?
2. Was möchten Sie durch diese Verhandlung erreichen? Nennen Sie kurz- und langfristige Ziele, Interessen und Wünsche in Bezug auf die Verhandlung.
3. Welche Pakete bieten Sie an, um das Cherry Picking zu vermeiden?
4. Was sind Ihre Stärken bzw. Schwächen im Zusammenhang mit Verhandlungen?

5. Welche Erkenntnisse haben Sie durch vergangene Verhandlungen gelernt, die hier angewendet werden können? Welche Lektionen haben Sie durch vergangene Verhandlungen gelernt, die erneut anwendbar sind?
6. Welchen Nutzen hat die andere Partei durch eine Verhandlung mit Ihnen?
7. Was ist Ihr Target Point, BATNA sowie Reservation Point im Zusammenhang mit der Verhandlung?
8. Was denken Sie, ist der Target Point, BATNA und Reservation Point der anderen Partei?
9. Gibt es interkulturelle Unterschiede, die Einfluss auf die Verhandlung haben?
10. Wo und zu welchem Zeitpunkt soll die Verhandlung bestenfalls stattfinden?
11. Was sind mögliche Ergebnisse der Verhandlung? Benennen Sie mögliche Optionen, da dies hilfreich für die Verhandlungsvorbereitung ist.
12. Wollen Sie vorgängig mit den Personen, die an der Verhandlung teilnehmen, informell in Kontakt treten? Welche Interessen haben die Verhandlungspartner?

### QUELLEN

*Dolnik, A., Fitzgerald, K. M. (2008). Negotiating Hostage Crises with the New Terrorists; Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1981). Getting to yes: Negotiating Agreement without giving; Johnson, R.A. (1993). Negotiation basics: concepts, skills, and exercises; Locke, Dr. C., Reich, Dr. T. (2019). The London School of Economics and political science; Spangler, B. (2003). Distributive bargaining; Thompson, L.L. (2012). The mind and heart of the negotiator.*

### AUTOREN



**Pia-Alina Michels**, M.Sc. Corporate Finance, Business Consultant bei Consulta AG Wirtschafts- und Unternehmensberatung in Rüti ZH.



**Stephan Illi**, lic. oec. HSG, ist CEO und Verwaltungsratspräsident der Consulta AG Wirtschafts- und Unternehmensberatung in Rüti ZH.

### Impressum

Verlag WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zürich  
www.weka.ch

Herausgeber Nicolas Facincani/Dr. iur. Reto Sutter

Redaktion Sabine Bernhard

Layout/Satz Dimitri Gabriel/Peter Jäggi

Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG  
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com

Bestell-Nr. NL9110

ISSN 2511-4956

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.