

die ultimative  
verhandlungstechnik  
für jedermann

**NEIN**  
**NEIN!**

Jim camp

die ultimative  
VERHANDLUNGSTECHNIK  
für jedermann

**NEIN**  
**NEIN!**

Jim camp

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel

**No: The only negotiating system you need for work and home**

ISBN 978-0-307-34574-5

© Copyright der Originalausgabe 2007: James R. Camp

All rights reserved. This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2010:

Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Maria Bühler

Gestaltung und Layout: Johanna Wack, Martina Köhler,

Börsenbuchverlag, Kulmbach

Druck: fgb freiburger graphische betriebe, Freiburg

**ISBN 978-3-941493-19-3**

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Für Fragen rund um unsere Bücher:

[buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)

Weitere Informationen unter:

[www.boersenbuchverlag.de](http://www.boersenbuchverlag.de)

**BÖRSEN  MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach

Tel. 092 21-90 51-0 • Fax 092 21-90 51-44 44

**Für meine Kinder  
Jim und Cynthia, Scott und Meredith,  
Todd, Brian und Kristi**



9

**EINLEITUNG:** Das nützlichste Wort im Leben

27

**kapitel 1:** Steigen Sie aus!

**VERHANDLUNGEN IN DER ACHTER-  
BAHN DER GEFÜHLE**

71

**kapitel 2:** Konzentrieren Sie sich auf  
**SIE MÖCHTEN ERGEBNISSE** das, was Sie beeinflussen  
**ERZIELEN?** können – sich selbst!

93

**kapitel 3:** Ein Nein ist hervorragend, ein  
**AKZEPTIEREN SIE EIN NEIN** Ja schlecht und ein Vielleicht  
**ALS ANTWORT** am schlimmsten.

137

**kapitel 4:** Versetzen Sie sich in die Welt  
**DAS ULTIMATIVE GEHEIMNIS** der Gegenseite!  
**DES VERHANDLUNGSERFOLGS**

163

**kapitel 5:** Mit klaren Vorstellungen zur  
**WIE ICH ZU MEINEM BOOT KAM** Entscheidungsfindung

**187**

kapitel 6: Gute Fragen – eine Kunst und  
eine Wissenschaft  
**SOKRATES UND DIE KUNST,  
FRAGEN ZU STELLEN**

**215**

kapitel 7: Die »3+-Regel«,  
»Schnur geben« und  
»Präsentationsverzicht«  
**NÜTZLICHE WERKZEUGE**

**241**

kapitel 8: Gehen Sie noch einmal auf  
»Los« zurück!  
**DIE WAHRHEIT LAUTET:  
SIE WISSEN ES NICHT**

**281**

kapitel 9: Finden Sie die Schaltstelle!  
**WER TRIFFT DIE ENTSCHEIDUNGEN?**

**297**

kapitel 10: Erfolg nach Plan –  
die Tagesordnung  
**ERREICHEN SIE IHRE ZIELE**

**323**

kapitel 11: Es geht um mehr als Geld.  
**DIE KOSTEN IM RAHMEN HALTEN**

# INHALT

**343**

**kapitel 12: Der größte Vorteil in jeder  
DIE PERFEKTE VORBEREITUNG Verhandlung**

**359**

**ZUR VERTIEFUNG**

**361**

**DANKSAGUNG**



## EINLEITUNG

# das nützlichste Wort im Leben

**HALTEN AUCH SIE** ein Ja für das nützlichste Wort im Leben? Mit einem Ja kommen Sie anderen entgegen, erfüllen Bitten, erledigen Aufgaben oder schließen Geschäfte ab. Alle sind zufrieden und lassen die Champagnerkorken knallen. Logischerweise müsste das unerwünschteste Wort im Leben dann Nein lauten. Wer freut sich schon über ein Nein? Es beinhaltet Zurückweisung und Unnachgiebigkeit, es bremst und behindert Sie – es ist ein Unwort.

Das zumindest sollen wir in einer Welt glauben, in der schnelle Kompromisse und ungeprüfte Annahmen eine zentrale Rolle spielen. Doch in Wahrheit ist es genau andersherum: In Verhandlungen ist Ja das Unwort. Denn mit einem Ja verraten Sie Ihre Angst davor, mit einer Niederlage vom Tisch aufzustehen. Mit einem Ja setzen Sie sich selbst unter Druck und geben zu erkennen, dass Sie dem anderen bedingungslos entgegenkommen, vorzeitig Kompromisse schließen oder sogar einen Abschluss um jeden Preis herbeiführen wollen. Deshalb ist Nein das Wort der Wahl. Am besten sind Sie für Verhandlungen gerüstet, wenn es Ihnen in Fleisch und Blut übergegangen ist, Nein zu sagen – und ein Nein zu erwarten. Ein Nein befreit und schützt Sie.

Bill ist ein erfolgreicher Vertriebsvertreter bei Midwest Widgets und für den Kunden Dumont (alle Namen in diesem Buch sind fiktiv)

verantwortlich. Midwest unterhält seit sieben Jahren Geschäftsbeziehungen zu Dumont, und nichts deutet darauf hin, dass sich daran etwas ändern könnte. Midwest stellt ein hervorragendes Produkt her und bekommt dafür einen angemessenen Preis. Eines Tages jedoch nimmt der schon weitgehend ritualisierte Verkaufsanruf bei Dumont eine unangenehme Wendung. Steve, der neue Einkäufer, überrascht Bill mit den Worten: „Es tut mir sehr leid, aber wir wechseln unseren Lieferanten. Ich habe keine Lust mehr auf das arrogante Verhalten Ihres Unternehmens. Es gibt drei Wettbewerber, die schon seit Jahren bei uns anklopfen und dankbar sein werden, uns beliefern zu dürfen.“

Wie so viele Verkäufer in dieser Situation nimmt auch Bill sofort an, es gehe Steve und Dumont im Grunde nur darum, einen Preisnachlass durchzuboxen. Er sieht seine einzige Chance darin, sofort nachzugeben und einen Kompromiss zu schließen. Lieber eine Einbuße hinnehmen, als den Kunden ganz verlieren, denkt er insgeheim. Bill fängt an zu rechnen. In welcher Höhe soll er den Nachlass ansetzen, damit er für Dumont attraktiv genug ist? Ab welcher Höhe könnte er selbst seinen Job verlieren? Fast automatisch fragt er Steve, welchen Preis er sich denn vorstelle, um die Geschäftsbeziehung fortzusetzen. Steve muss sich zusammenreißen, um seinen Triumph nicht zu zeigen. Das war ja ein Kinderspiel! Steve hat Bill genau da hingebacht, wo er ihn haben wollte, und antwortet: „Bill, ich weiß Ihr Entgegenkommen sehr zu schätzen, aber ich bin mir nicht sicher, ob es wirklich möglich ist, noch etwas zu retten. Trotzdem werde ich mich bei meinen Vorgesetzten für Sie einsetzen, wenn Sie uns einen Rabatt von 14 Cent pro Stück einräumen.“

Der Verlust von Dumont – ein Katastrophenszenario! Dann kann Bill gleich Bewerbungen schreiben und sein Haus zum Verkauf inserieren, so viel steht fest. Die Emotionen überwältigen ihn, sein Herz klopft rasend schnell, aber wenigstens ist er geistesgegenwärtig genug, um Steve um etwas Bedenkzeit zu bitten. Sofort ruft Bill seine Vorgesetzte Susan, die Vertriebsleiterin, an. Bei Dumont gebe es große Veränderungen, berichtet Bill aufgeregt. Die einzige Möglichkeit, den Kunden zu halten, sei die, ihm einen Nachlass von 14 Cent pro Stück zu gewähren, ansonsten sei Dumont verloren.

Damit befindet sich Susan im gleichen emotionalen Chaos wie Bill, denn sein Misserfolg würde auf sie zurückfallen. So wie Bill alles für bare Münze genommen hat, was Steve ihm sagte, nimmt sie auch Bills Bericht hin, ohne ihn zu hinterfragen. „Vielleicht wäre er ja auch mit zwölf Cent zufrieden, Bill?“ Beide nehmen einfach an, dass Steve einen Rabatt von 14 Cent wollte, aber noch ein bisschen nachgeben wird. Dabei wissen weder Bill noch Susan auch nur ansatzweise, was bei Dumont wirklich los ist. Sie wissen nur, dass man im Geschäftsleben auch einmal nachgeben muss, um etwas zu gewinnen.

Derartige Verhandlungen beruhen auf Kompromissstreben und Angst. Steve manipuliert Bill und Susan mit ihrer Angst, einen Misserfolg einräumen zu müssen. Er manipuliert sie, weil er instinktiv spürt, dass sie gerne Ja sagen möchten und Angst vor einem Nein haben. Es ist ein banales Spiel, aber es funktioniert täglich millionenfach. Dagegen plädiere ich für eine Verhandlungsführung, die auf dem Wort Nein beruht. Mit einem Nein wird zunächst

einfach nur der Status quo gewährt. Wenn Steve 14 Cent Rabatt fordert, belässt Bill mit einem Nein die Dinge zunächst so, wie sie sind. Dann kann er ganz in Ruhe entscheiden, ob er den gewünschten Rabatt, einen niedrigeren Rabatt oder auch gar keinen Rabatt gewährt. Dann kann er seine Entscheidung auf Fakten und nicht auf die Emotionen stützen, die ihn überfluten, weil er innerlich schon seinen Job und seine Karriere den Bach hinuntergehen sieht.

Der Impuls, Ja zu sagen (wie es in dem Buch *Das Harvard-Konzept* und bei vielen anderen Verhandlungstechniken empfohlen wird, die auf Kompromissen, Annahmen, Ängsten und Emotionen beruhen) konterkariert Ihre Bemühungen. Die Nein-Strategie dagegen befreit und schützt Sie, weil sie den emotionalen Druck aus der Verhandlung nimmt. Damit stehen Sie auf einem sicheren Fundament und können in Ruhe die weitere Vorgehensweise festlegen.

Wie könnte Bills Gespräch mit Steve verlaufen, wenn er die Nein-Strategie anwendet? Steve lässt seine Bombe mit dem Rabatt von 14 Cent platzen, doch Bill bleibt ruhig und reagiert sehr methodisch. Er ruft sich die Zielsetzung von Midwest noch einmal in Erinnerung und erkennt, wie abwegig es ist, dass die Geschäftsleitung nur deshalb zu einem so großen Zugeständnis bereit sein sollte, weil jemand darum bittet. Bill kommt zum Ergebnis, dass Steve und Dumont sich etwas Besseres einfallen lassen müssen, wenn sie Midwest wirklich zu Zugeständnissen bewegen wollen.

Bill wird Steve mehrere Fragen stellen, um herauszufinden, was ein Lieferantenwechsel für Dumont wirklich bedeuten würde. Dadurch bringt er Steve dazu, seine *konkreten Vorstellungen*

mitzuteilen. Wo haben wir Fehler gemacht, Steve? Wie viele Probleme traten mit dem Bauteil von Midwest an den Fertigungsbändern von Dumont auf? Welches Risiko kann sich Dumont mit einem neuen, noch nicht bewährten Bauteil leisten? Bill wählt eine ganze bestimmte Art und Weise, um diese Fragen zu stellen, sich die Antworten anzuhören und Notizen zu machen. Natürlich kennt er die Antworten schon: Er weiß, wie niedrig die Mängelquote seines Produktes ist, er weiß, dass sich Dumont im Grunde gar kein Risiko bei seinen Zulieferern erlauben kann, und er kennt natürlich die Qualität und den Preis der Konkurrenzprodukte.

Kurz gesagt: Bill wird sich weigern, einen so hohen Rabatt zu gewähren. Gleichzeitig gibt er der Verhandlung ein solides Fundament, auf dem die Gespräche weitergeführt werden können. Zu viele Menschen in seiner Situation hätten Angst davor, dass Steve nun einfach aufsteht und geht. Aber das wird er ganz gewiss nicht tun. Schließlich beliefert Midwest Dumont nicht ohne Grund seit sieben Jahren. Letztlich mögen Bill und Midwest beim Preis etwas nachgeben, vielleicht auch nicht. In jedem Fall muss die Entscheidung auf der Basis handfester Informationen und nicht ungeprüfter Annahmen oder Emotionen getroffen werden. Die Entscheidung beruht auch darauf, dass Steve seine konkrete Vorstellung davon, was ein Lieferantenwechsel für Dumont tatsächlich bedeuten würde, noch einmal überdenkt. Möglicherweise führt seine neue Vorstellung sogar dazu, dass er eine Preiserhöhung akzeptiert, anstatt einen Nachlass zu fordern. In meiner Praxis ist das jedenfalls schon häufig vorgekommen.

Die Nein-Strategie gibt Bill eine Orientierung und schützt ihn vor vorschnellen Reaktionen. Auch Sie treffen in Ihrem Privat- und Berufsleben täglich Vereinbarungen unterschiedlichster Art. Das bedeutet, dass Sie verhandeln. Diese Vereinbarungen, auch unbedeutende, wirken sich letztlich genau so stark wie andere Entscheidungen auf Ihr Leben aus. Doch die wenigsten Menschen wissen wirklich, was sie tun und welche Mechanismen am Werk sind, wenn sie in ihre Verhandlungen gehen. Oft genug bereitet diese lockere Einstellung ja auch keine Probleme, zumindest scheint es so. Manchmal ist uns nicht einmal bewusst, dass wir uns gerade in einer Verhandlung befinden. Folglich haben wir uns auch nicht vorbereitet – was böse Folgen haben kann. Kennen Sie das Gefühl der Panik nach einer überstürzten Entscheidung, über die man nicht genügend nachgedacht hat oder deren Konsequenzen einem nicht klar waren? Zeigen Sie mir einen Menschen, der noch nie die Nerven verlor, als eine Verhandlung aus dem Ruder lief.

Ein guter Freund vor mir, Ralph, ist Immobilienunternehmer und hat sein gesamtes Vermögen in ein Projekt in Kalifornien gesteckt. In dieser Region wird großer Wert auf den Naturschutz gelegt, und Ralph musste einen mehr als skeptischen Gemeinderat von seinen Plänen überzeugen. Ralph steckte in seinen Verhandlungen mit den Kommunalpolitikern in einer Sackgasse und bat mich um Rat. Bei einem Cocktail zum Sonnenuntergang beklagte er sich bitterlich über das Verhalten dieser Menschen, die ihm seiner Meinung nach nur das Geschäft verderben wollten.

„Ralph, was möchten die Gemeinderäte denn erreichen?“

„Sie wollen mir nur das Leben schwer machen. Sie wollen mich

aus dem Tal vertreiben.“

„Nein, jetzt mal im Ernst: Was wollen sie wirklich?“

„Wie meinst du das, Jim?“

„Ihr führt Verhandlungen. Was will die Gegenseite erreichen?  
Welche Motive hat sie?“

Ralph grübelte und erkannte, dass er keine Ahnung hatte, was die Gemeinderäte eigentlich wollten. Er fing an wild zu raten. Nach einigen Minuten unterbrach ich ihn und holte ein Blatt Papier. Wir begannen, einen Plan zu entwickeln. Welches langfristige Ziel verfolgte Ralph mit seinem Bauprojekt, und welche Verantwortung war damit für ihn verbunden? Wo lagen Probleme, und welche Lösungsmöglichkeiten gab es? Welche Vorteile bot das Projekt der Kommune? Welche berechtigten Anliegen hatte die Kommune?

Ralph kannte nur seine eigenen Verhandlungsziele, hatte aber keine Ahnung von den Zielen seiner Verhandlungspartner, der Gemeinderäte. Er wusste nicht, wie er sich bei Konflikten verhalten sollte. Er hatte kein Rahmenkonzept für sein Vorhaben, in das er seine Entscheidungen einbetten konnte. Er hatte noch nicht einmal darüber nachgedacht, dass Verhandlungen letztlich aus einer Reihe von Entscheidungen bestanden. Stattdessen hatte er sich allein von seinen Emotionen leiten lassen, und diese bestanden aus einer Mischung aus Nervosität und Angst. Er ächzte unter einer Last aus ungeprüften Annahmen, als wollte er aus einer nebligen Kristallkugel lesen. Es war überhaupt kein Wunder, dass er in den Verhandlungen mit dem Gemeinderat nicht mehr weiterkam.

Als Ralph erst einmal erkannt hatte, wie wichtig es war, auf der Basis von Entscheidungen zu verhandeln und die Nein-Strategie zu nutzen, trat er den Kommunalpolitikern mit mehr Selbstvertrauen entgegen. Sein Immobilienprojekt wurde schließlich zur Zufriedenheit aller genehmigt und durchgeführt. Ich möchte Ihnen in diesem Buch nun dasselbe neue Denkkonzept vorstellen, das Ralph vor zwanzig Jahren half und das ich für meine Kunden noch heute verwende. Verhandlungen sind ein fester Bestandteil des Alltags. Sie verhandeln, wenn Sie

- einen Auftrag im Volumen von mehreren Millionen Dollar abschließen, der über Wohl und Wehe des Unternehmens entscheiden könnte,
- Ihren Vorgesetzten einen Karriereplan vorlegen,
- sich für einen Studienplatz an der Universität Ihrer Wahl bewerben,
- einen Streit mit Ihrem Schwimmbadbauer beilegen (oder mit dem Hauseigentümer),
- Ihre Kinder dazu bewegen, ins Bett zu gehen,
- einen Praktikumsplatz oder Ihren ersten Job bekommen,
- Fortschritte in einem schwierigen Lehrgespräch erzielen.

Mit meinem System, der Nein-Strategie, können Sie über alles verhandeln. Hoffen und Beten, Angst und Panik kommen darin nicht vor. Sie wissen in jeder Phase des Gesprächs, wo Sie stehen und was Sie als Nächstes tun. Stochern im Nebel und unnötige Zugeständnisse gehören der Vergangenheit an. Sie werden sich nicht mehr zu Angeboten hinreißen lassen, die Sie sofort wieder bereuen. Von nun an betrachten Sie jede Auseinandersetzung, gleich welcher

Art, als eine Verhandlung, die Sie kontrollieren können, weil Sie einen belastbaren Plan und gute Entscheidungsgrundlagen haben.

Weder in Ihrem Unternehmen noch in Ihrem Privatleben muss Chaos herrschen. Es gibt eine viel bessere Möglichkeit, die jedem Menschen offen steht: die Nein-Strategie. Sie besteht aus einem Katalog von klaren Grundsätzen und Methoden, die Sie Schritt für Schritt abarbeiten. Diese Strategie funktioniert für Eltern, Kinder, Unternehmer, professionelle Verhandlungsführer, Unternehmenschefs, Lehrer, Immobilienmakler, Banker, Politiker, Schreiner und Diplomaten.

Beginnen Sie umzudenken: Verhandlungen sind weder lästiges Übel noch Albtraum. Verhandlungen sind eine Herausforderung, die Sie eines Tages sogar genießen könnten. Wenn Sie sich trauen, Nein zu sagen, haben Sie eine viel größere Kontrolle über das Ergebnis. Sie müssen nicht mehr rätseln: *Was ist denn jetzt gerade passiert? Was soll ich bloß tun?* Diese Zeiten sind endgültig vorbei, denn Sie stützen sich nun auf ein neues Fundament.

Um die Macht des Nein-Sagens zu verstehen, müssen Sie erkennen, welches Paradigma heute in Verhandlungen vorherrscht. Es ist das Paradigma schneller Kompromisse und ungeprüfter Annahmen. Auch wenn Sie sich mit dieser provozierenden Feststellung noch nicht anfreunden können – schließlich möchten Sie ein Ja am Ende Ihrer Verhandlungen hören –, sollten Sie dieses Buch jetzt nicht weglegen. Die Nein-Strategie fordert nicht nur zu Widerspruch heraus, sondern sie schafft auch ein völlig neues Paradigma für Verhandlungen. Es ist ein Paradigma, das dem gesunden

Menschenverstand entspricht und praktischen Nutzen für Ihr privates und berufliches Leben bringt.

Beharren Sie jedoch darauf, weiterhin mit dem Paradigma schneller Kompromisse und unüberprüfter Annahmen in Verhandlungen zu ziehen, werden viele Geschäftsleute – auch ich – nur darauf warten, Sie mit Haut und Haaren zu verspeisen. Diese Verhandlungspartner verfügen über hoch entwickelte Strategien, die einzig dem Ziel dienen, Ihre Bereitschaft zu Kompromissen und Annahmen auszunutzen. Glauben Sie mir: Diese Taktiken und Strategien führen ohne große Mühe zum Ziel und treiben viele Verhandler samt ihren Unternehmen ins Verderben. Denken Sie an Steve und das Unternehmen Dumont. Mit diesem Buch möchte ich Sie in die Lage versetzen, sich in diesem Spiel zu behaupten. Mit Ihrem Nein werden Sie die Oberhand über Verhandlungspartner wie Steve gewinnen. In den folgenden Kapiteln werde ich zahlreiche Beispiele aus meiner Beratungstätigkeit anführen, um Ihnen zu zeigen, was man mit einem Nein alles erreichen kann.

Manchmal stelle ich meine Nein-Strategie vor, indem ich erzähle, wie meine Enkelin Lili eines Tages mit ihrer Mutter über das Schlafengehen verhandelte. Die dreijährige Lili entgegnete ihrer Mutter fünfmal Nein und erhielt am Ende genau das, was sie wollte. Lili hatte ganz bestimmt keine Angst davor, Nein zu sagen oder Nein zu hören – sie verhandelte einfach weiter. Hartnäckigkeit ist für den Erfolg des Nein-Sagens also wichtig.

Als Eltern wissen Sie, dass ein Nein für ein Kind den Beginn einer Verhandlung und nicht ihr Ende markiert. Als Erwachsene hat man

uns jedoch beigebracht, dieses Wort geradezu zu fürchten. Deshalb führe ich meine Zuhörer und Kunden langsam und vorsichtig an den Gedanken heran, dass es sich vorteilhaft auf jede Verhandlung auswirkt, höflich Nein zu sagen, in Ruhe ein Nein hinzunehmen und sogar zu einem Nein aufzufordern. Gerade die Aufforderung zum Neinsagen kann Erstaunliches bewirken. Sie kann Barrieren niederreißen und eine nutzbringende Kommunikation erst ermöglichen. Wenn Sie Ihrem Verhandlungspartner ausdrücklich das Recht einräumen, Nein zu sagen, befreien Sie ihn von sehr viel Druck, weil er nicht mehr von Emotionen gesteuert wird. Nehmen wir an, dass Sie mit der Klassenlehrerin Ihres Kindes über Johnnys mangelnde Selbstbeherrschung und fehlenden Respekt sprechen möchten. Es könnte ein sehr schwieriges Gespräch mit unbekanntem Ausgang werden. Sie haben bereits mit Johnny geredet und über mögliche Lösungen nachgedacht, um auf sein Verhalten einzuwirken. Nun möchten Sie auch die Unterstützung der Lehrerin gewinnen. Es liegt also eindeutig eine Verhandlungssituation vor. Beginnen Sie das Gespräch mit der klaren Aussage, dass Sie sich einen Plan überlegt haben, es Ihnen aber nichts ausmacht, wenn die Lehrerin Ihre Ideen ablehnt. Sie möchten, dass die Lehrerin guten Gewissens Nein sagen kann. Also sollten Sie bei der ersten Gelegenheit sagen: „Mrs. Jones, ich habe bemerkt, dass Johnny sich verändert hat und sehr unruhig geworden ist. Deshalb habe ich überlegt, wie dieses Problem gelöst werden könnte. Bitte lehnen Sie meine Vorschläge ruhig ab, wenn Sie nicht damit einverstanden sind. Vielleicht haben Sie ja bessere Ideen. Jedenfalls habe ich im Moment den Eindruck...“

Diese direkte Aufforderung an die Lehrerin, ihre Ablehnung zu äußern, schafft eine entspannte Gesprächsatmosphäre. Die Lehrerin

wird sich notfalls nicht scheuen, Ihnen zu sagen, was wirklich los ist. Allerdings sollten Sie das auch wirklich so meinen, denn wahrscheinlich wissen Sie tatsächlich nicht, was sich in der Schule abspielt.

Als Lehrerin könnten Sie das Gespräch etwa so einleiten: „Mr. Smith, ich kenne Sie natürlich nicht näher, dafür aber Johnny umso mehr. Er ist ein wirklich netter Junge, aber nach meinen 23 Jahren im Schuldienst muss ich sagen, dass sein Verhalten doch einige Fragen aufwirft. Kann ich Ihnen diese Fragen nun stellen? Bitte sagen Sie etwas dazu.“ Dies ist eine etwas subtilere Aufforderung, Nein zu sagen – und auch die Lehrerin sollte es ernst damit meinen. Für beide Seiten ist es eine Befreiung zu wissen, dass sie Ablehnung äußern dürfen. So kommt es erst gar nicht zu Grabenkämpfen. Dafür entstehen Freiräume für eine Problemlösung mit vereinten Kräften.

Aber zurück ins Geschäftsleben. Nehmen wir an, Ihr Unternehmen muss einen sehr nachteiligen Vertrag erfüllen. Der Vertrag wurde von einem Mitarbeiter abgeschlossen, der schon längst das Weite gesucht hat, und kostet Sie bei jeder Bestellung Geld. Also muss etwas passieren. Beispielsweise könnten Sie zum Telefon greifen, sich mit dem zuständigen entscheidungsbefugten Mitarbeiter verbinden lassen und gerade heraus sagen: „Wir haben unsere Verhandlungen mit Ihnen damals sehr schlecht geführt. Vermutlich war Ihnen das damals klar – uns leider nicht. Aber wir können so nicht weitermachen, wir stecken in einer Sackgasse. Wie können wir das Problem beheben? Wann können wir uns treffen, um gemeinsam über eine Lösung zu sprechen?“

Vielen Menschen wäre ein solcher Telefonanruf sehr unangenehm, andere würden schon den Gedanken daran weit von sich weisen. Doch im Grunde ist es ein sehr naheliegendes Vorgehen: Sie treffen damit eine ehrliche Aussage über die Situation und sagen: *Nein, wir können diese Suppe nicht weiter auslöffeln, die unser ehemaliger Mitarbeiter uns eingebracht hat. Lassen Sie uns gemeinsam eine Lösung suchen.* In den meisten Fällen wird das andere Unternehmen sogar sehr gerne auf Ihren Vorschlag eingehen. Schließlich ist das nur vernünftig, denn es möchte die Geschäftsbeziehung zu Ihnen weiterführen.

Ein Nein ist deshalb so wichtig, weil es in Verhandlungen letztlich immer darum geht, gute Entscheidungen zu treffen. Ein Nein schafft einen Ausgangspunkt, von dem aus Sie in jeder Verhandlung gute Entscheidungen treffen können. Es schließt keine Türen, sondern öffnet sie – ob Sie ein Lehrergespräch führen oder einen Vertrag neu verhandeln wollen, um kein Geld mehr zu verlieren.

Ich möchte mich ganz klar ausdrücken: Nein zu sagen, heißt nicht, stur zu sein – ganz im Gegenteil. Es hat etwas mit Offenheit und Ehrlichkeit zu tun. Die Aufforderung dazu, Ablehnung zu äußern, vermittelt jedem Beteiligten, dass Erwachsene vernünftig miteinander reden können und sollten. Sie nimmt den Druck und die Versagensängste aus der Verhandlung. Sie sorgt dafür, dass niemand mehr beweisen muss, Recht zu haben, am gewieftesten zu sein oder am härtesten zu verhandeln. Sie verhindert schlechte Entscheidungen, weil Sie nicht mehr aus dem Bedürfnis heraus handeln, von der anderen Seite gemocht zu werden. Mit einem

Nein sagen Sie jedem Beteiligten: „Wir müssen keine voreiligen Entscheidungen treffen, nur weil wir meinen, uns unbedingt schnell einigen zu müssen. Keine Seite versucht, die andere über den Tisch zu ziehen. Also können wir uns entspannen.“

Wenn es Ihnen wirklich schwer fällt zu glauben, dass ein Nein Barrieren niederreißt und ein Überkochen der Emotionen verhindert, versuchen Sie es wenigstens einmal – zu Hause, im Büro, in der Schule, in der Gemeinde. Jemand wird Sie um einen Gefallen bitten oder sich mit Ihnen über etwas einigen wollen, oder umgekehrt. Sagen Sie dann einfach: „Jane, es tut mir sehr leid, ich kann das nicht erledigen...“ Oder: „Jane, wenn Sie meinen Vorschlag nicht gut finden, sagen Sie einfach ‚Nein‘. Das halte ich schon aus, wirklich. Ich kann damit umgehen.“

Die Ergebnisse werden sofort spürbar sein. Ein höfliches Nein beleidigt niemanden – im Gegenteil, man fühlt sich sogar besser dabei. Es ermöglicht ein erwachsenes Verhalten (sogar bei Kindern). Es macht den Weg frei für gute Entscheidungen. Nach all meinen Jahren als Verhandlungsberater überrascht mich die fast magische Macht eines Nein immer noch. Das Wort, das Sie bisher gefürchtet haben, wird Ihre Verhandlungen für immer verändern.

Um Nein sagen zu können, benötigen Sie eine konkrete, feste Zielsetzung. Natürlich braucht man im Geschäftsleben immer klare Zielsetzungen, doch bei der Verhandlungsführung nach der Nein-Strategie steht nicht Ihre eigene Zielsetzung im Vordergrund, sondern die der Gegenseite.

Wenn Sie sich mit der Nein-Strategie erst einmal angefreundet haben, werden Sie auch verstehen, wie gefährlich es ist, „bedürftig“ zu erscheinen. Sobald Sie zu verstehen geben, dass Sie eine Einigung oder einen Geschäftsabschluss dringend benötigen, werden Sie unweigerlich unnötige Kompromisse eingehen. Ein Nein dagegen macht Sie fast über Nacht zu einem besseren Verhandlungsführer. Dasselbe gilt, wenn Sie die Gegenseite dazu bewegen, eine konkrete Vorstellung zu formulieren („Welche Risiken kann sich Dumont denn mit einem neuen Bauteil wirklich leisten, Steve?“). Es gilt auch, wenn Sie Anweisungen zur Erstellung wirklich guter Tagesordnungen erstellen, und wenn Sie lernen, gute Fragen zu stellen und sich die Antworten anzuhören.

Was ziehen Sie vor: gute Entscheidungen oder überbordende Emotionen? Selbstvertrauen oder Bedürftigkeit? Gute Fragen oder ungeprüfte Annahmen und Erwartungen? Handlungen, die Sie kontrollieren können oder Ergebnisse, hinter denen Sie immer nur herlaufen?

Um Ihre Ziele zu erreichen, müssen Sie einfach nur Nein sagen.

Lange vor meiner Laufbahn als Verhandlungstrainer war ich Pilot, zuerst beim Militär, dann in der zivilen Luftfahrt. In diesem Beruf lernte ich, wie wichtig es ist, Systeme zu verwenden, um komplexe Aktivitäten zu steuern und auszuführen. Ohne Systeme lässt sich kein Flugzeug sicher fliegen. Wenn Sie schon einmal ein Flugzeug bestiegen und ins Cockpit geschickt haben, haben Sie wahrscheinlich gesehen, wie die Piloten ihre Checklisten abarbeiteten. Auf diese Weise überwachen sie das System. (Sollten Sie jemals ein

Privatflugzeug besteigen, dessen Pilot keine Checklisten durchgeht, würde ich Ihnen empfehlen, sofort kehrtzumachen.)

Vor Kurzem las ein Rechtsanwalt aus Cleveland, der mehr über die Kunst der Verhandlungsführung erfahren wollte, mein erstes Buch *Start with No*. Er schickte es seiner Tochter, die an der Universität Notre Dame studierte. Es gefiel ihr so gut, dass sie sich bei einem meiner Seminare anmeldete. Dabei zeigte ein Trainer ihr, wie sie vorgehen musste, um einen der begehrten Praktikumsplätze im Weißen Haus zu bekommen. Ein zentraler Bestandteil der Vorbereitung war die Checkliste für das überaus wichtige Vorstellungsgespräch in Washington. Der große Tag kam, sie setzte sich an den Tisch, wendete ihre Checkliste an und bekam praktisch sofort eine Zusage. Ich war nicht überrascht. Ihre Geschichte und Tausende ähnliche Geschichten sind der Grund, warum für mich Checklisten in Verhandlungen noch heute dieselbe Bedeutung haben wie damals für mich als Pilot.

Verhandlungen sind oft sehr vielschichtig und umfassen Vorgänge auf mehreren Ebenen. Checklisten helfen, diese Komplexität unter Kontrolle zu halten. Sie machen uns entspannter. Ich werde deshalb im gesamten Buch solche Checklisten verwenden und Ihnen zeigen, wie Sie sie in Verhandlungen verwenden können. Im letzten Kapitel stelle ich eine Kurzform der Checkliste und des Protokolls vor, das meine Kunden auf der ganzen Welt verwenden, um Verhandlungen zu steuern.

Ein weiteres Merkmal dieses Buches sind die Tipps dazu, wie Sie die Grundsätze und Aktivitäten sofort ausprobieren können. Ich habe

Sie bereits aufgefordert auszuprobieren, was geschieht, wenn Sie in einer einfachen Alltagssituation Nein sagen. Solche Experimente ziehen sich wie ein roter Faden durch dieses Buch. Es geht darum, in relativ gefahrlosen Situationen schnell und einfach etwas Neues auszuprobieren. Ich habe keine Angst davor, dass Sie dabei Schiffbruch erleiden könnten. Vielleicht schlagen die Wellen das ein oder andere Mal hoch. Aber Sie werden lernen, dass es funktioniert, Nein zu sagen, bestimmte Arten von Fragen zu stellen und eine bestimmte Art von Tagesordnung aufzustellen.

Am Ende werde ich nicht nur Ihre Einstellung zur Verhandlungsführung ändern – weg mit dem Ja, her mit dem Nein –, sondern ich werde Ihnen auch das erforderliche Know-how, die Methoden und die Werkzeuge vermitteln, um Verhandlungen erfolgreich zu führen. Die Nein-Strategie funktioniert für Studierende, Geschäftsleute, Eltern, Kinder, Hausbesitzer, Vermieter, Mieter, Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Schuldner, Gläubiger, Käufer, Verkäufer – für alle, die über etwas verhandeln.



## VERHANDLUNGEN IN DER ACHTERBAHN DER GEFÜHLE

### steigen sie aus!

**SICHERLICH HABEN AUCH SIE** schon unter dem Eindruck chaotischer Gefühle eine Entscheidung getroffen. Erst hinterher fingen Sie an, rationale Überlegungen anzustellen. Wenn Sie genau hinsehen, können Sie den Übergang zwischen den beiden Zuständen sogar beobachten, bei sich selbst und bei anderen. Täglich, stündlich, manchmal sogar minütlich schwanken Sie von einem Zustand zum anderen. *Ich möchte meiner Karriere eine neue Wendung geben. Ich habe einfach Lust darauf, obwohl ich eigentlich schon einen guten Job habe. Mein Vater rät mir davon ab. Wahrscheinlich hat er recht. Trotzdem würde ich es einfach gerne tun.* Wir alle kennen diese inneren Stimmen, die bei wichtigen und weniger wichtigen Entscheidungen miteinander streiten: *Ich möchte dieses Auto kaufen. Ich weiß, dass es eigentlich nicht vernünftig ist, aber ich wünsche es mir.* In manchen Fällen ist der Widerstreit für alle offensichtlich, in anderen verbirgt er sich unter der Oberfläche, aber er ist immer da.

Erfolgreiche Verhandlungen jeder Art erfordern, dass Sie diese Tatsache verstehen und für sich nutzen. Wie bereits erwähnt, lautet Ihre wichtigste Aufgabe als Verhandler – im Büro oder zu Hause, in Ihrer Familie oder in einem anderen Umfeld –, fundierte Entscheidungen zu treffen und nicht auf der Grundlage von Kompromissen

und Ängsten zu handeln. Dazu müssen Sie lernen, das Feld der unkontrollierten Emotionen zu verlassen und stattdessen nüchterne, sorgfältige Überlegungen anzustellen. Die meisten Verhandler bleiben leider Gefangene ihrer eigenen Emotionen. Sie schaffen es auch nicht, sich über die Emotionen zu erheben, die Ihren Verhandlungspartner im Griff haben. Es ist aber wichtig, die Emotionen auf beiden Seiten des Tisches wahrzunehmen und sie dann bestmöglich für die eigenen Zwecke einzusetzen, anstatt sich von ihnen überwältigen zu lassen. Wenn Ihnen das gelingt, haben Sie bereits einen großen Vorsprung und sind 99 Prozent Ihrer Mitmenschen weit voraus. Aber es ist leider sehr schwer, nicht im Sumpf der Gefühle stecken zu bleiben. Das liegt vor allem an einer bestimmten Emotion, die alle anderen überlagert, der „Bedürftigkeit“.

### **Hauptmotiv: Bedürftigkeit**

Warum haben so viele Tiere – Wildkatzen, Grizzlybären, Eisbären oder Vielfraße – eng beieinander stehende Augen, die nach vorne gerichtet sind? Es sind Raubtiere, die ständig Ausschau nach Beute halten. Sie brauchen weder nach hinten noch zur Seite zu schauen. Sie haben einzig und allein ihre Beute im Blick, denn damit sichern sie ihr Überleben. Warum sind auch unsere Augen nach vorne gerichtet? Auch wir sind Raubtiere. Wer Kinder auf einem Spielplatz beobachtet, erlebt keine reine Idylle, wie alle Eltern bestätigen können. Denn während sie in aller Unschuld und Freude spielen, zeigen sie in frühem Alter auch schon Anzeichen für Selbstgerechtigkeit, Besserwisserei und Tyrannei. Häufig