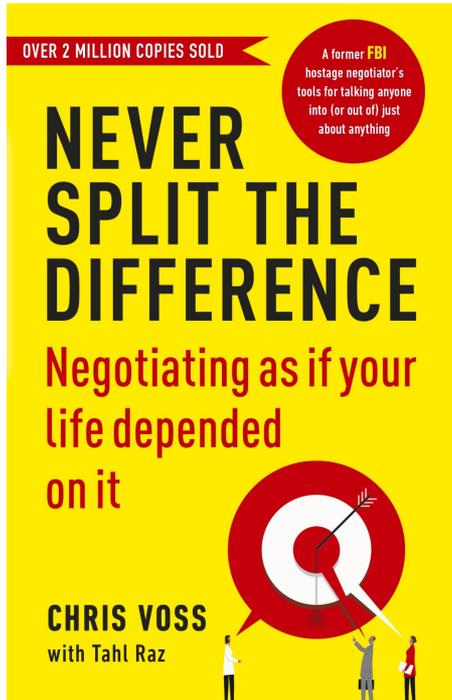


# Verhandeln wie ein FBI-Experte: Lernen Sie, wie auch Sie erfolgreich verhandeln können

Präsentiert von Mireille van Reenen

**Was sind Ihre Erfahrungen und Gedanken zum Thema Verhandeln?**

# Die Strategien und Methoden des Verhandlungsführers des FBI



**Kidnapper sind einfach Geschäftsleute, die versuchen, den besten Preis zu erzielen**

**Chris Voss**

# Leben ist Verhandeln

Ich will...

... dass Sie die Geiseln freilassen

... dass Sie den Vertrag von über 1 Million Dollar akzeptieren

... dass Sie \$ 20.000 für das Auto bezahlen

... dass Sie mir eine 10%ige Gehaltserhöhung geben

... dass du um 21 Uhr ins Bett gehst

USW. USW.



**Verhandeln ist Kommunikation mit  
Ergebnissen**

**Verhandeln ist das Sammeln von  
Informationen und das  
Beeinflussen von Verhalten**

Heute

01

Zuerst ein  
Beispiel

02

Rationalität  
versus  
Emotionen

03

Es beginnt mit  
Zuhören und  
Vertrauen aufbauen

04

Warum ein Nein  
besser ist als  
ein Ja

05

Die richtigen  
Fragen stellen

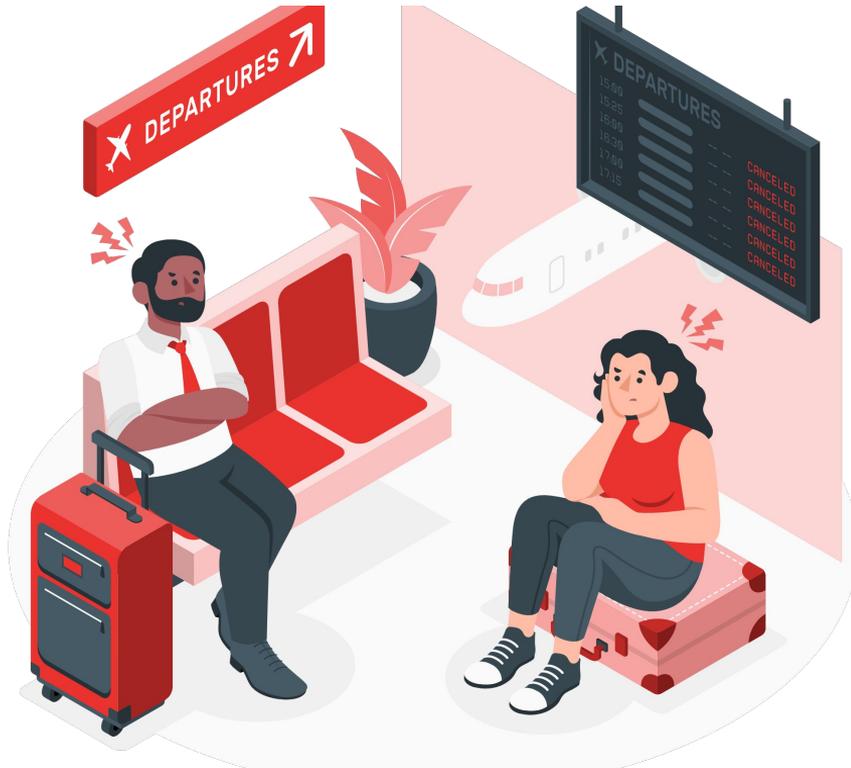
06

Einige letzte Tipps  
und Beispiele

# 01

**Ein Beispiel: Was macht dies zu einer guten Verhandlung?**

# Was würden Sie tun?



Sie müssen einen Flug zu einem wichtigen Geschäftstreffen erwischen.

Sie haben Ihren Anschlussflug wegen schlechten Wetters verpasst.

Auf dem Flughafen herrscht Chaos.

Sie stehen in der Warteschlange, und die Leute vor Ihnen haben gerade den Flugbegleiter angeschrien, der ihnen mehrmals gesagt hat: "Da kann ich nichts machen".

# Was ein guter Verhandlungsführer tut



Ja, sie haben ihren Anschluss verpasst. Wir hatten eine ganze Reihe von Verspätungen wegen des Wetters.

Es gab eine Menge zorniger Kunden, wissen Sie? Ich meine, ich verstehe das, auch wenn ich es nicht mag, angeschrien zu werden. Viele Leute versuchen, für das große Spiel nach Austin zu kommen.

Die UT spielt gegen Ole Miss Football und alle Flüge nach Austin sind voll ausgebucht.

Ja, das ganze Wochenende über. Aber wer weiß schon, wie viele Leute die Flüge machen werden. Das Wetter wird wahrscheinlich eine Menge Leute über viele verschiedene Orte umleiten.

Guten Tag, Frau Smith, ich bin Ryan Williams. Es scheint, als wären sie ziemlich verärgert.

Das Wetter?  
Es scheint ein hektischer Tag gewesen zu sein.

Das große Spiel?

Voll ausgebucht?

Nun, es scheint, als hätten Sie den harten Tag gut überstanden. Ich war auch von den wetterbedingten Verzögerungen betroffen und habe meinen Anschlussflug verpasst. Es scheint, dass dieser Flug wahrscheinlich ausgebucht ist, aber nach dem, was Sie gesagt haben, könnte jemand, der vom Wetter betroffen ist, diesen Anschluss verpassen? Besteht vielleicht die Möglichkeit, dass ein Sitzplatz frei sein könnte?



# Das Ergebnis dieser "Verhandlung"?



**Was ist Ihnen aufgefallen?**

# Was ein guter Verhandlungsführer tut: Zuerst Beziehung aufbauen

Ja, sie haben ihren Anschluss verpasst.  
Wir hatten eine ganze Reihe von  
Verspätungen wegen **des Wetters**.

Es gab eine Menge zorniger Kunden,  
wissen Sie?  
Ich meine, ich verstehe das, auch wenn  
ich es nicht mag, angeschrien zu werden.  
Viele Leute versuchen, für **das große  
Spiel** nach Austin zu kommen.

Die UT spielt gegen Ole Miss Football und alle  
Flüge nach Austin sind **voll ausgebucht**.

Ja, das ganze Wochenende über. Aber wer weiß schon,  
wie viele Leute die Flüge machen werden.  
Das Wetter wird wahrscheinlich eine Menge Leute über  
viele verschiedene Orte umleiten.

Guten Tag, Frau Smith, ich bin Ryan Williams.  
**Es scheint**, als wären sie ziemlich verärgert.

**Das Wetter?**  
**Es scheint** ein hektischer Tag  
gewesen zu sein.

**Das große Spiel?**

**Voll ausgebucht?**

Nun, **es scheint**, als hätten Sie den harten Tag gut überstanden.  
**Ich war auch** von den wetterbedingten Verzögerungen betroffen und  
habe meinen Anschlussflug verpasst.  
**Es scheint**, dass dieser Flug wahrscheinlich ausgebucht ist, aber nach  
dem, was Sie gesagt haben, könnte jemand, der vom Wetter betroffen  
ist, diesen Anschluss verpassen?  
Besteht vielleicht die Möglichkeit, dass ein Sitzplatz frei sein könnte?

Beziehung  
aufbauen &  
Informationen  
sammeln

Anfrage +  
Schweigen

# Benutzte Techniken: Etikettieren und Spiegeln

Ja, sie haben ihren Anschluss verpasst. Wir hatten eine ganze Reihe von Verspätungen wegen **des Wetters**.

Es gab eine Menge zorniger Kunden, wissen Sie?  
Ich meine, ich verstehe das, auch wenn ich es nicht mag, angeschrien zu werden. Viele Leute versuchen, für **das große Spiel** nach Austin zu kommen.

Die UT spielt gegen Ole Miss Football und alle Flüge nach Austin sind **voll ausgebucht**.

Ja, das ganze Wochenende über. Aber wer weiß schon, wie viele Leute die Flüge machen werden. Das Wetter wird wahrscheinlich eine Menge Leute über viele verschiedene Orte umleiten.

Guten Tag, Frau Smith, ich bin Ryan Williams. **Es scheint**, als wären sie ziemlich verärgert.

**Das Wetter?**  
**Es scheint** ein hektischer Tag gewesen zu sein.

**Das große Spiel?**

**Voll ausgebucht?**

Nun, **es scheint**, als hätten Sie den harten Tag gut überstanden. **Ich war auch** von den wetterbedingten Verzögerungen betroffen und habe meinen Anschlussflug verpasst. **Es scheint**, dass dieser Flug wahrscheinlich ausgebucht ist, aber nach dem, was Sie gesagt haben, könnte jemand, der vom Wetter betroffen ist, diesen Anschluss verpassen? Besteht vielleicht die Möglichkeit, dass ein Sitzplatz frei sein könnte?

**Etikettieren:  
Emotionen erkennen  
und ansprechen**

**Spiegeln: die letzten  
Worte / Schlüssel-  
begriffe wiederholen**

**Etikettieren &  
Empathie**

**Beziehung  
aufbauen &  
Informationen  
sammeln**

**Anfrage +  
Schweigen**

# 02

## Rationalität versus Emotionen

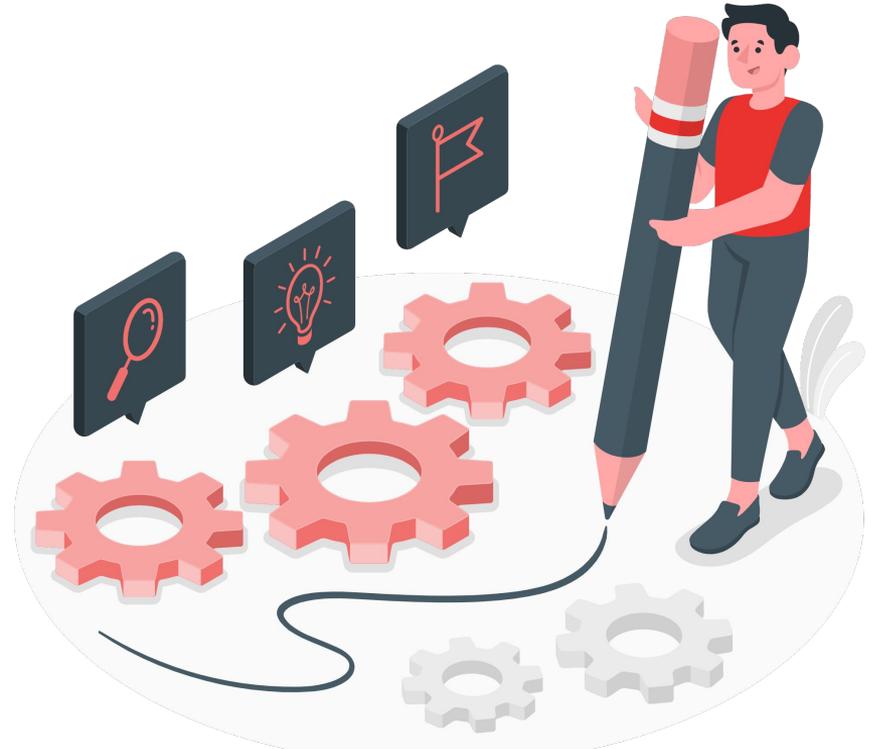
# Verhandlungstraining der alten Schule

Menschen verhandeln rational

Befolgen Sie ein Skript: Wenn Sie a, b, c und d in einer bestimmten Reihenfolge tun, erhalten Sie x

Bis in die 1970er-Jahre endeten Geiselnahmen in der Regel damit, dass die Polizei auf die Geiselnahmer schoss, was oft zu vielen Toten und Verletzten unter den Geiseln führte

Dann wurden rationale Verhandlungsinteraktionen eingeführt. Aber das genügte nicht.



# Die Realität: Wir sind alle verrückte, irrationale, impulsive, gefühlsbetonte Wesen

Die meisten Geisel- (und Geschäfts-) Situationen: dynamisches, intensives, unsicheres Umfeld.

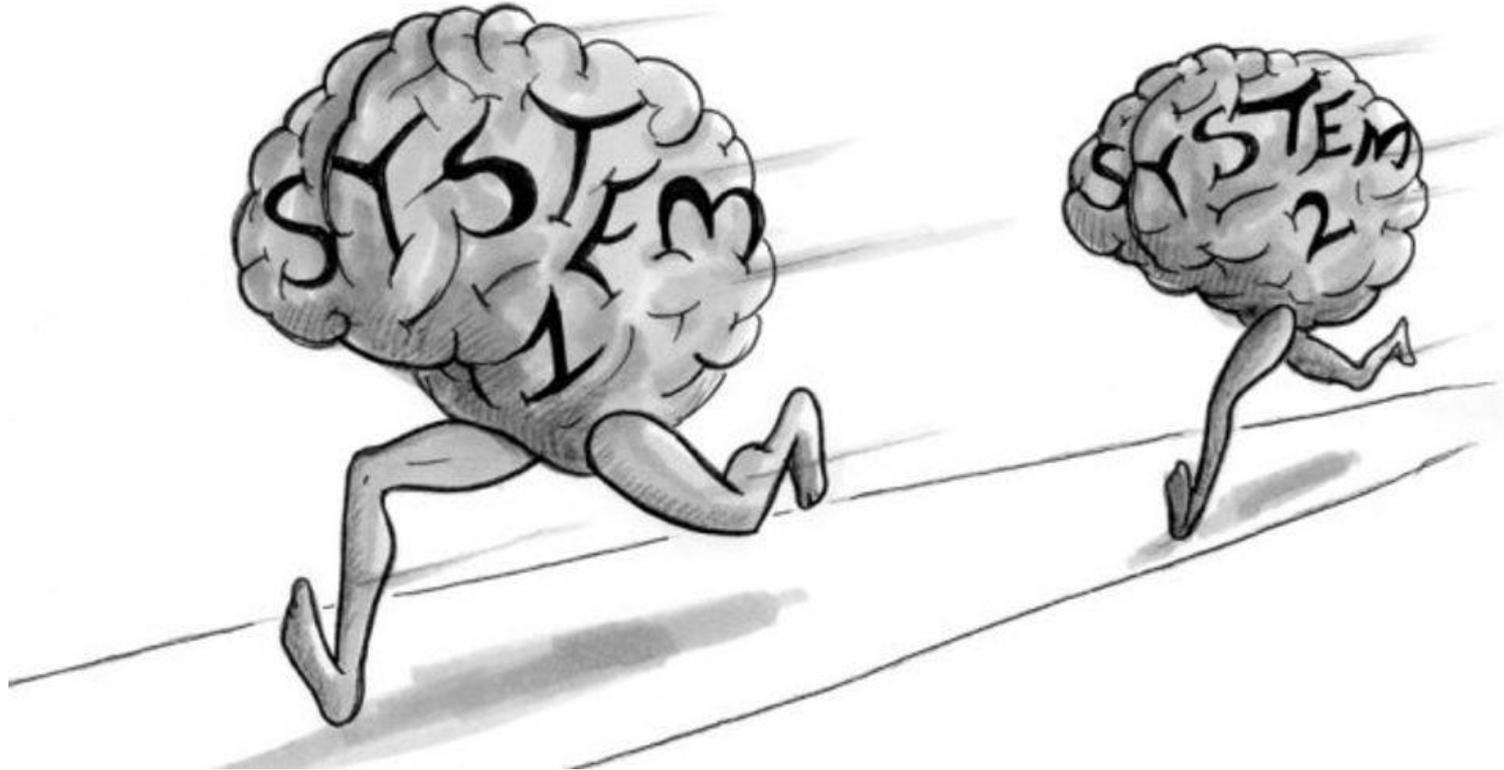
Meistens befand sich der Geiselnnehmer in einer emotionalen Krise und hatte keine klaren Forderungen

Verhandlungen sind also zu unberechenbar und zu komplex für Drehbücher. Sie müssen vielleicht a, dann d und dann q machen

Sie benötigen deshalb ein tiefes Verständnis der menschlichen Psychologie und emotional abgestimmte Verhandlungstechniken



# Erinnern Sie sich noch? Schnelles vs. langsames Denken



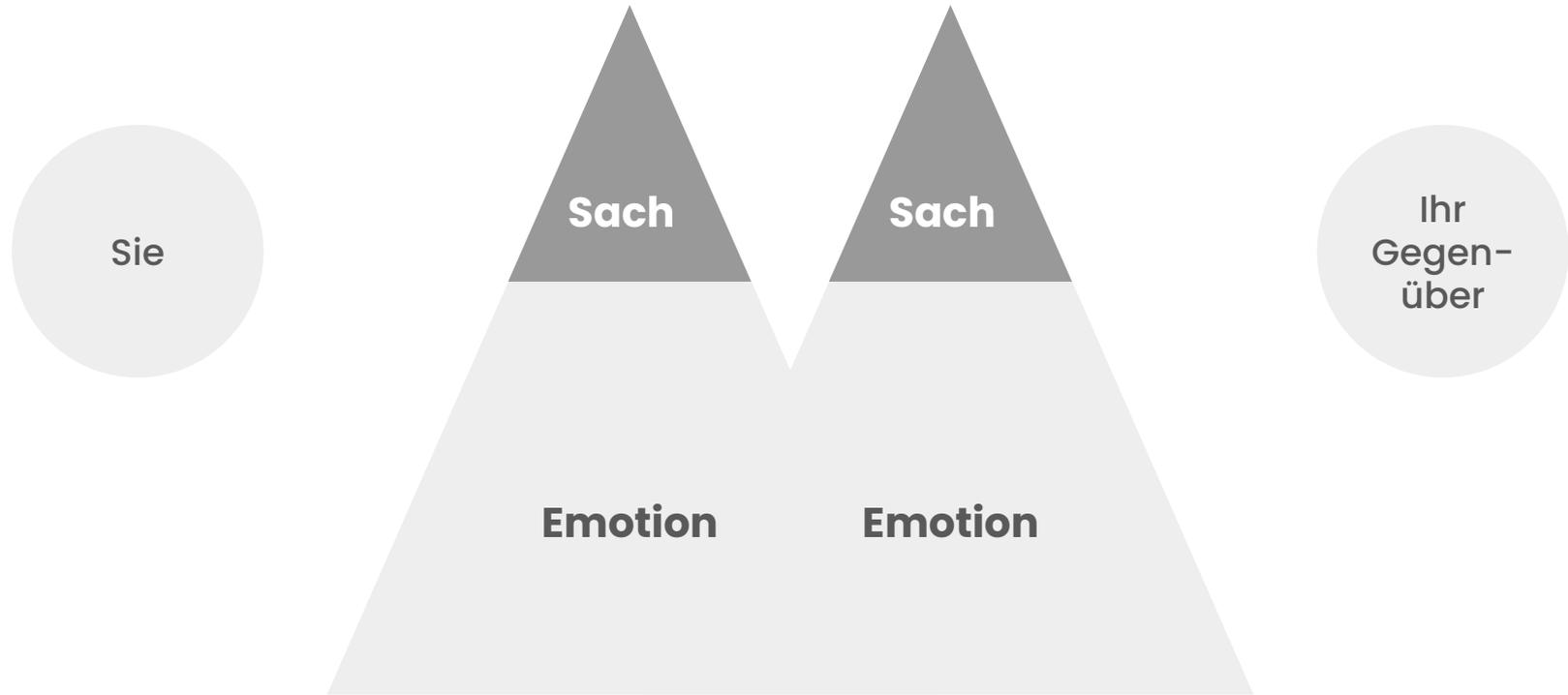
**Menschen wollen verstanden und akzeptiert werden**

**Chris Voss**

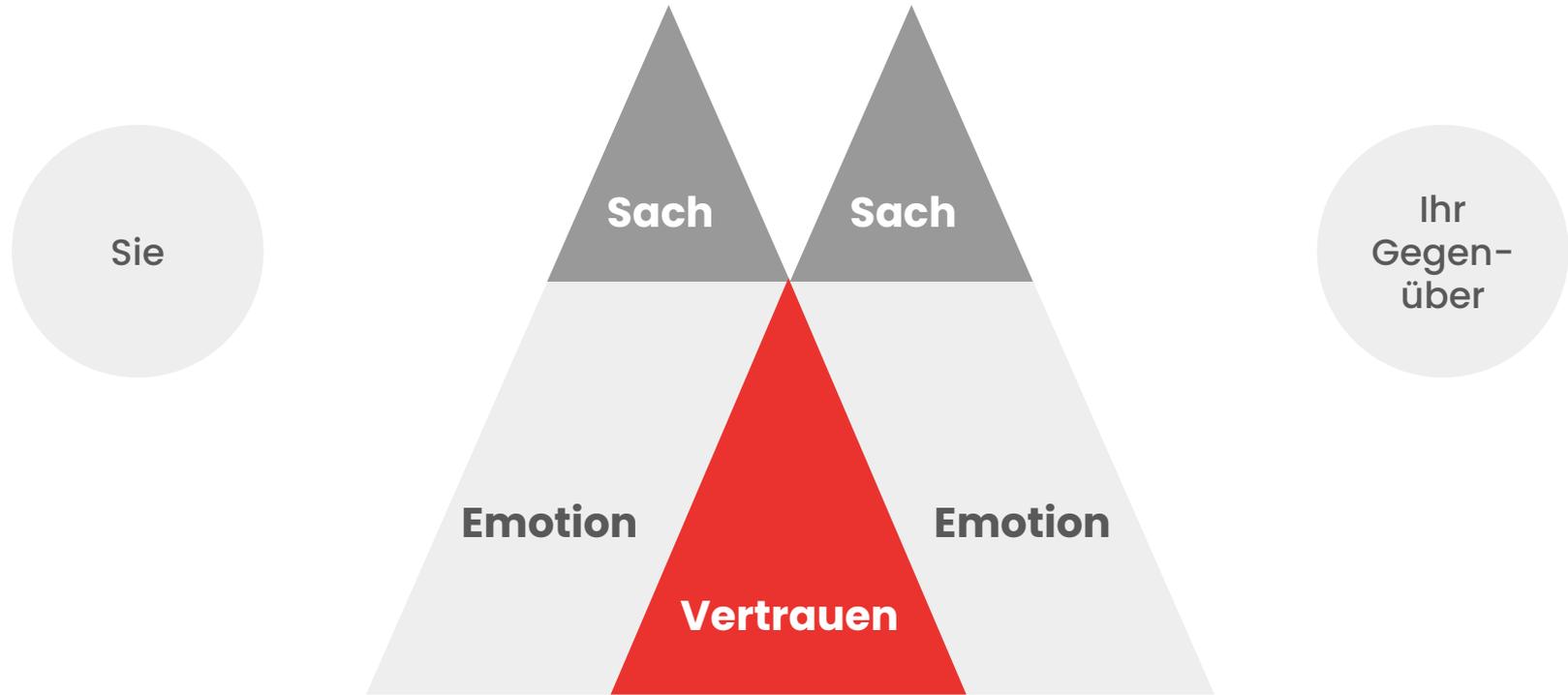
# 03

**Es beginnt mit  
Zuhören und  
Vertrauen aufbauen**

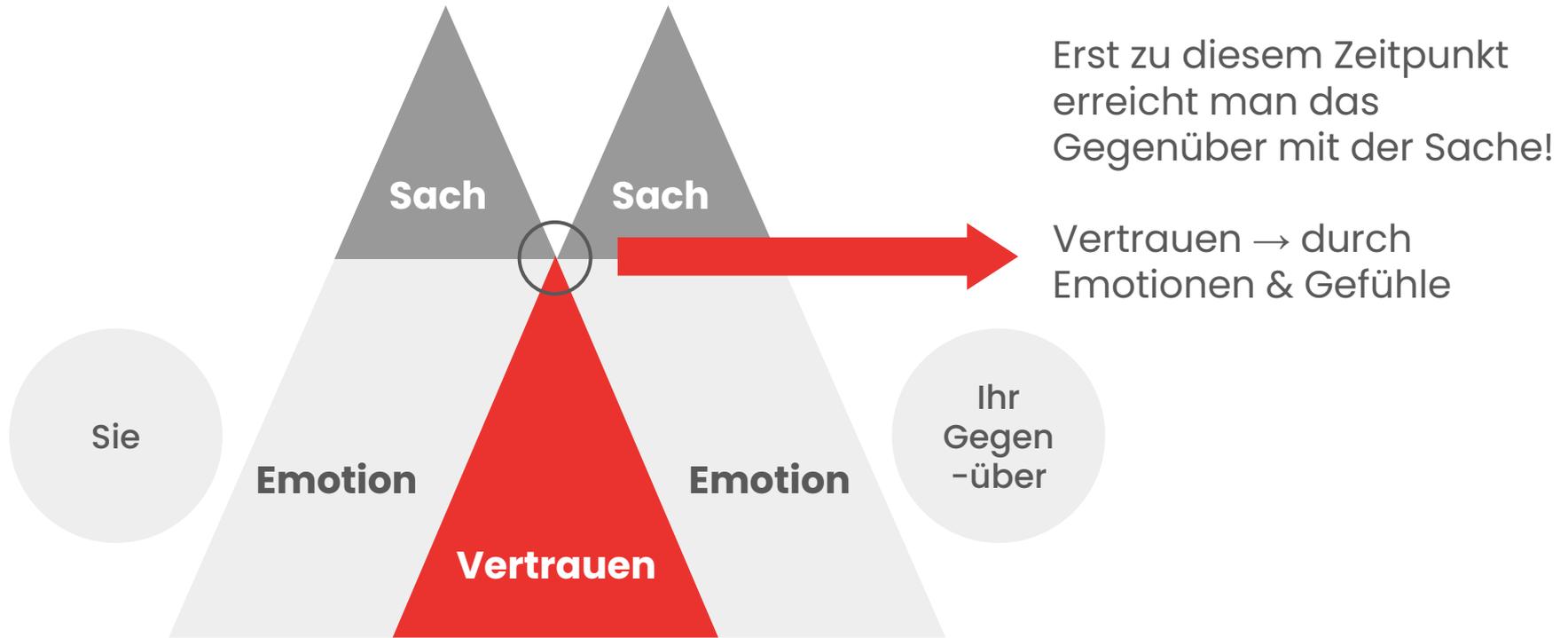
# Wir Menschen: erst Gefühle, dann Fakten



# Wir Menschen: erst Gefühle, dann Fakten



# Wir Menschen: erst Gefühle, dann Fakten



# Es beginnt mit Zuhören und Vertrauen aufbauen

## Aktives Zuhören

Verlangsamen Sie die Dinge

Geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, sicher genug zu sein, um sich selbst zu offenbaren

Unterscheiden Sie zwischen Wünschen (Bestrebungen) und Bedürfnissen (das absolute Minimum für einen Deal)

**Techniken:** Spiegeln, schweigen, die richtige Stimme

## Taktische Empathie

Wie Sie die Perspektive Ihres Gegenübers erkennen

Wie Sie Vertrauen und Verständnis gewinnen

Entschärfen Sie negative Dynamiken, indem Sie sie ans Licht bringen

**Techniken:** Etikettieren, Vorwurf-Audit

# Eine Verhandlung ist ein Prozess der Entdeckung. Decken Sie so viele Informationen wie möglich auf

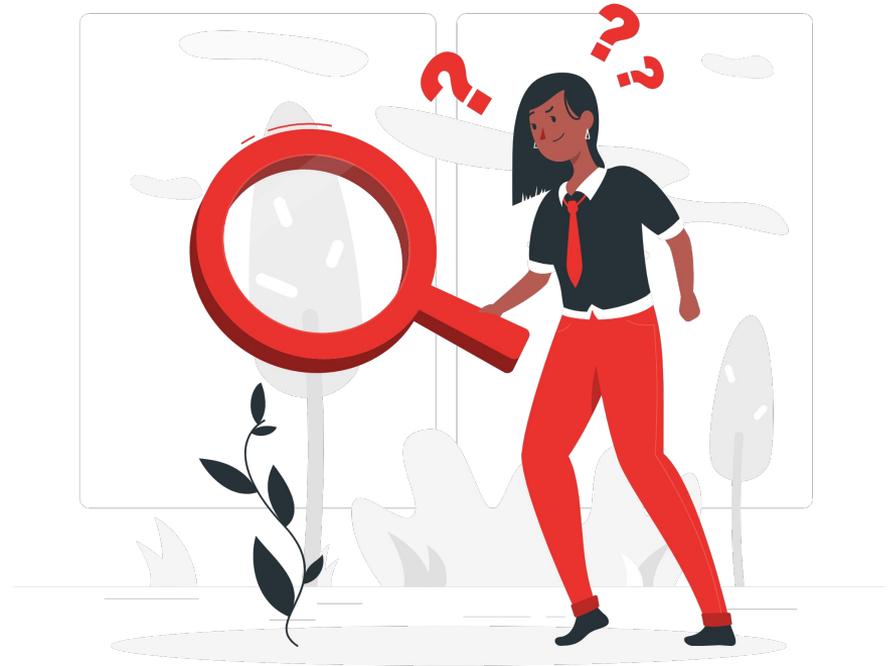
Konzentrieren Sie sich auf Ihr Gegenüber und das, was er zu sagen hat

Gehen Sie nicht von Vermutungen aus. Stellen Sie Hypothesen auf und überprüfen Sie diese gründlich

Decken Sie Überraschungen auf

Verlangsamen Sie das Gespräch und bringen Sie Ihr Gegenüber dazu, sich sicher genug zu fühlen, um zu reden und zu reden und noch mehr darüber zu reden, was er will.

> Finden Sie heraus, was Ihr Gegenüber wirklich braucht



# Spiegeln, schweigen und die richtige Stimme

## Aktives Zuhören

Verlangsamen Sie die Dinge

Geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, sicher genug zu sein, um sich selbst zu offenbaren

Unterscheiden Sie zwischen Wünschen (Bestrebungen) und Bedürfnissen (das absolute Minimum für einen Deal)

**Techniken:** Spiegeln, schweigen, die richtige Stimme

## Taktische Empathie

Wie Sie die Perspektive Ihres Gegenübers erkennen

Wie Sie Vertrauen und Verständnis gewinnen

Entschärfen Sie negative Dynamiken, indem Sie sie ans Licht bringen

**Techniken:** Etikettieren, Vorwurf-Audit

# Spiegeln und schweigen

## Wie?

Wiederholen Sie die letzten drei Wörter (oder die entscheidenden 1-3 Wörter) dessen, was jemand gerade gesagt hat. Schweigen Sie dann

## Warum?

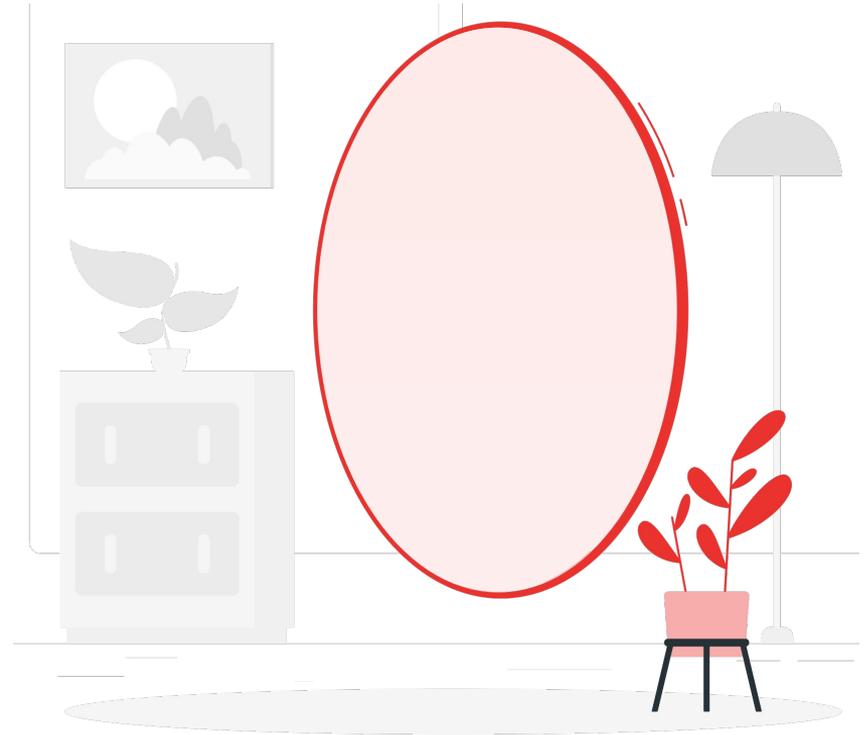
Begünstigt die Bindung

Ermutigt Ihr Gegenüber zur Empathie

Hält die Leute im Gespräch

Verschafft Ihrer Seite Zeit

Ermutigt die Gegenseite, ihre Strategie zu verraten



# Die richtige Stimme

## Spätabendliche DJ-Stimme

Selektiv verwenden

Standpunkt vertreten

Ihre Stimme nach unten beugen, ruhig & langsam

> Autorität und Vertrauenswürdigkeit



## Positive, lockere Stimme

Standard Stimme

Die Stimme einer lockeren, gutmütigen Person

Entspannen Sie sich & lächeln Sie beim Sprechen



## Direkte, assertive Stimme

Selten verwenden

Führt zu Widerständen und wird Probleme verursachen



# Beispiel

Chef: Davon brauche ich zwei Kopien und zwar am besten bis gestern.

Angestellter: Tut mir leid, **zwei Kopien?**

Chef: Ja, eine für uns und eine für den Kunden.

Angestellter: **Tut mir leid.** Sie sagen also, dass der Kunde nach einer Kopie verlangt hat und wir eine für interne Zwecke brauchen?

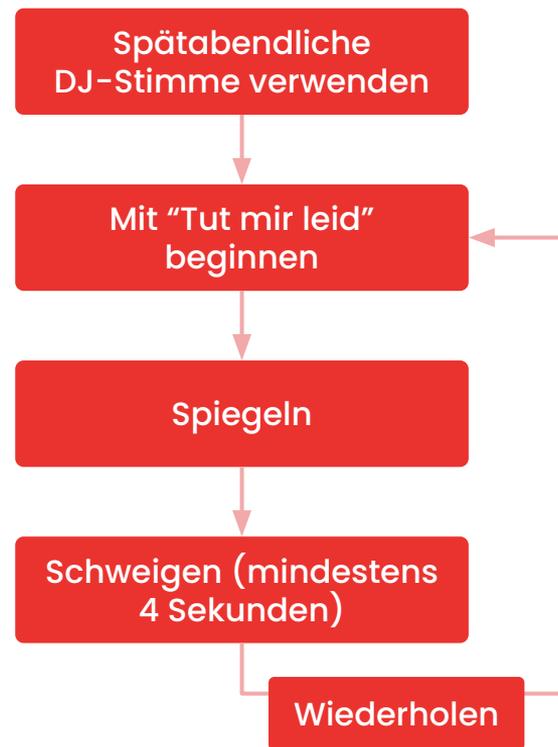
Chef: Naja, eigentlich hat der Kunde gar nicht nach einer Kopie verlangt. Das werde ich nochmal überprüfen. Aber ich brauche auf jeden Fall eine.

Angestellter: Absolut. Vielen Dank, dass Sie das nochmal mit dem Kunden überprüfen. Wo möchten Sie die andere Kopie abgelegt haben? Wir haben nämlich keinen Platz mehr im Archiv.

Chef: Ja, dann legen Sie es halt irgendwo ab!

Angestellter: **Irgendwo?**

Chef: Ja einfach irgendwo in meinem Büro. Aber wenn ich gerade so darüber nachdenke, reichen für den Anfang vielleicht auch die digitalen Backups. Die Kopien können Sie ja dann nach Projektende machen.



# Etikettieren, Vorwurf-Audit

## Aktives Zuhören

Verlangsamen Sie die Dinge

Geben Sie Ihrem Gegenüber das Gefühl, sicher genug zu sein, um sich selbst zu offenbaren

Unterscheiden Sie zwischen Wünschen (Bestrebungen) und Bedürfnissen (das absolute Minimum für einen Deal)

**Techniken:** Spiegeln, schweigen, die richtige Stimme

## Taktische Empathie

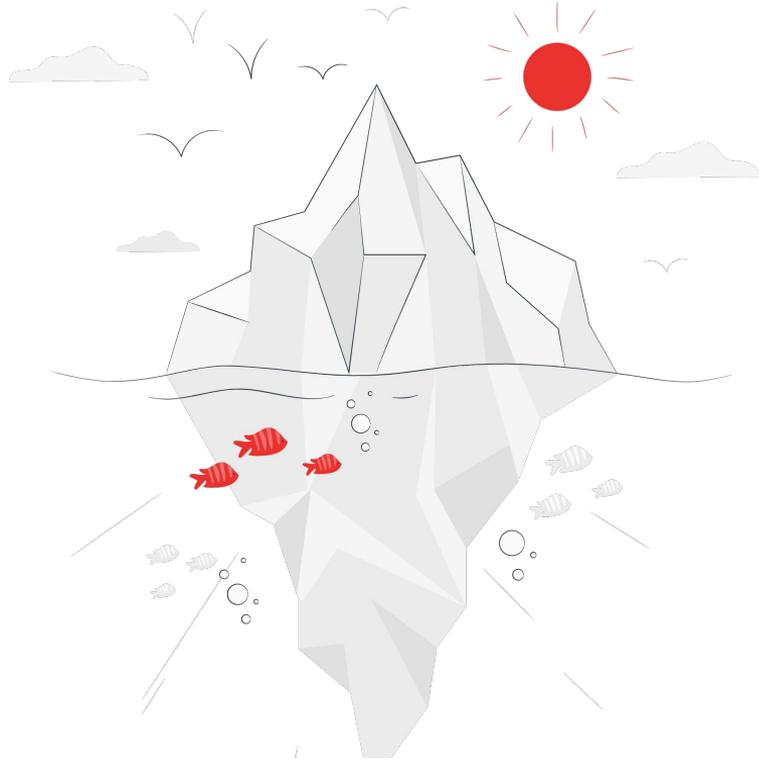
Wie Sie die Perspektive Ihres Gegenübers erkennen

Wie Sie Vertrauen und Verständnis gewinnen

Entschärfen Sie negative Dynamiken, indem Sie sie ans Licht bringen

**Techniken:** Etikettieren, Vorwurf-Audit

# Hören, was hinter dem Sichtbaren steckt



Viele von uns überzeugen andere nicht, weil wir nur unsere eigenen Ziele und Perspektiven kennen und berücksichtigen

Verstehen Sie die Gefühle und die Denkweise Ihres Gegenübers während der Verhandlung. Hören Sie, was hinter diesen Gefühlen steckt.

Erfahren Sie, in welcher Position sich Ihr Gegenüber befindet, warum seine Handlungen (für ihn) Sinn stiften und was ihn bewegen könnte.

Das ist NICHT dasselbe wie nett zu sein oder zuzustimmen.

# Etikettieren: das Negative erkennen und entschärfen



Erkennen Sie den **emotionalen Zustand** Ihres Gegenübers (anhand seiner Worte, seines Tons und seiner Körpersprache)

**Benennen** Sie es laut ohne Wertung (Aussage oder Frage):

- Es scheint wie...
- Es klingt wie...
- Es sieht aus wie...

Seien Sie still und hören Sie zu. Sie wollen, dass die andere Person sich offenbart

Zeigen Sie, dass Sie zuhören

Zur Deeskalation (potenzieller) wütender Konfrontationen

Bringt Ihr Gegenüber dazu, seine Gefühle anzuerkennen, anstatt weiter zu reagieren

# Vorwurf-Audit: bei der Vorbereitung einer Verhandlung

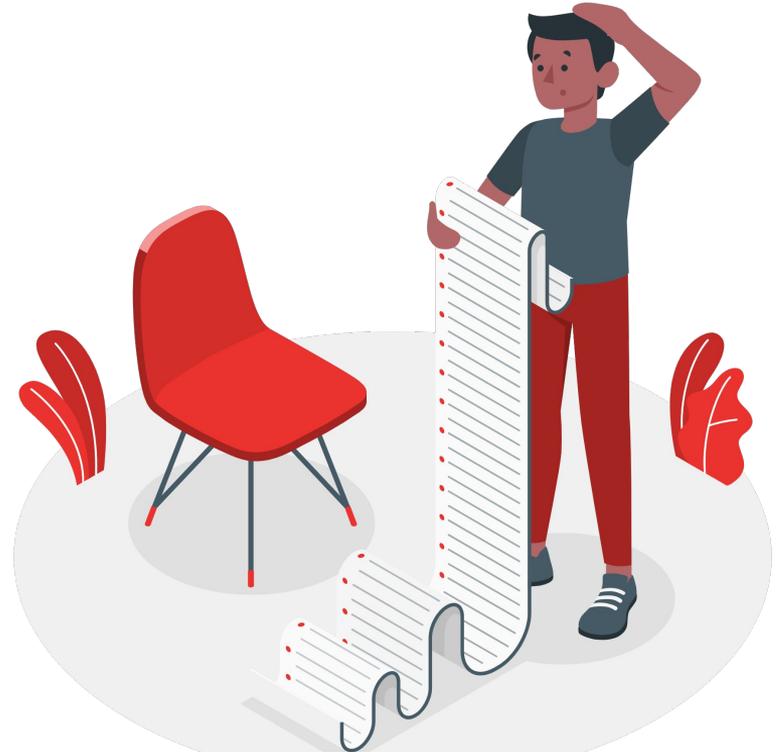
Die Gründe *keine* Vereinbarung zu treffen, sind oft stärker als die Gründe, eine zu treffen.

Beseitigen Sie also die Hindernisse

Listen Sie die schlimmsten Dinge auf, die die andere Partei über Sie sagen könnte

Sagen Sie sie, bevor die andere Person sie sagen kann: wehren Sie negative Dynamiken ab, bevor sie Wurzeln schlagen

Sie klingen oft übertrieben, wenn sie laut ausgesprochen werden. Wenn Sie sie aussprechen, ermutigen Sie die andere Person zu behaupten, dass das Gegenteil der Fall ist



**Erinnern Sie sich noch?**

**Menschen wollen verstanden und akzeptiert werden**

**Chris Voss**

# Beispiele

**Es klingt**, als würden Sie gerne ...

Es hört sich so an, als hätten Sie damit schon einmal schlechte Erfahrungen gemacht.

Es klingt, als hätten Sie einen guten Grund, warum Sie sich dabei unwohl fühlen.

**Es scheint**, als ob ... Ihnen wichtig ist.

Es muss schwer sein, ein Haus zu verkaufen, an dem man selbst so viel renoviert hat.

**Es hört sich so an**, als ob Sie ... nicht mögen.

**Es scheint**, als würden Sie ... hassen.

Es muss schwierig sein, ein Haus zu verkaufen, in dem Sie Ihre Kinder großgezogen haben.

# Beispiel einer großen Verhandlungsführerin



# Zurück zum Beispiel

Ja, sie haben ihren Anschluss verpasst. Wir hatten eine ganze Reihe von Verspätungen wegen **des Wetters**.

Es gab eine Menge zorniger Kunden, wissen Sie?  
Ich meine, ich verstehe das, auch wenn ich es nicht mag, angeschrien zu werden. Viele Leute versuchen, für **das große Spiel** nach Austin zu kommen.

Die UT spielt gegen Ole Miss Football und alle Flüge nach Austin sind **voll ausgebucht**.

Ja, das ganze Wochenende über. Aber wer weiß schon, wie viele Leute die Flüge machen werden. Das Wetter wird wahrscheinlich eine Menge Leute über viele verschiedene Orte umleiten.

Guten Tag, Frau Smith, ich bin Ryan Williams.  
**Es scheint**, als wären sie ziemlich verärgert.

**Das Wetter?**  
**Es scheint** ein hektischer Tag gewesen zu sein.

**Das große Spiel?**

**Voll ausgebucht?**

Nun, **es scheint**, als hätten Sie den harten Tag gut überstanden.  
**Ich war auch** von den wetterbedingten Verzögerungen betroffen und habe meinen Anschlussflug verpasst.  
**Es scheint**, dass dieser Flug wahrscheinlich ausgebucht ist, aber nach dem, was Sie gesagt haben, könnte jemand, der vom Wetter betroffen ist, diesen Anschluss verpassen?  
Besteht vielleicht die Möglichkeit, dass ein Sitzplatz frei sein könnte?

**Etikettieren:  
Emotionen erkennen  
und ansprechen**

**Spiegeln: die letzten  
Worte / Schlüssel-  
begriffe wiederholen**

**Etikettieren &  
Empathie**

**Beziehung  
aufbauen &  
Informationen  
sammeln**

**Anfrage +  
Schweigen**

# 04

**Warum ein Nein  
besser ist als ein Ja**

# Ein Nein ist nicht das Gegenteil von Ja



Ein Ja ist das Endziel der Verhandlung, aber streben Sie es nicht von Anfang an an.

Ein Nein bedeutet oft "Warte" oder "Das ist mir nicht recht". Lernen Sie, es gelassen zu hören. Es ist nicht das Ende der Verhandlung, sondern der **Anfang**.

Wenn man zu einem Ja gedrängt wird, geraten die Menschen in die Defensive.

Stehen Sie Ihrem Gegenüber das Recht zu, selbst zu entscheiden.

Ein Nein gibt dem Gesprächspartner das Gefühl von **Sicherheit, Geborgenheit und Kontrolle**.

Lösen Sie es also aus. So kann Ihr Gegenüber seinen Raum definieren und gewinnt das Vertrauen und die Sicherheit, Ihnen zuzuhören.

# Ein Nein bringt die Verhandlung voran

**Nein**

... ermöglicht es, die wirkliche Angelegenheit zur Sprache zu bringen

**Nein**

... schützt die Menschen davor, unwirksame Entscheidungen zu treffen – und lässt sie diese korrigieren

**Nein**

... verlangsamt die Dinge, sodass die Beteiligten ihre Entscheidungen und die Vereinbarung, die sie eingehen, annehmen können

**Nein**

... hilft den Menschen, sich sicher, geborgen und emotional wohlfühlen und die Kontrolle über ihre Entscheidungen zu haben

**Nein**

... bringt die Anstrengungen aller Beteiligten voran

# Und wenn Sie "Ja" hören, wollen Sie ein "Das ist richtig"

Ja



Was ist das für ein Ja?

- Um Sie loszuwerden
- Neutral
- Das echte Versprechen

Du hast recht



Ihr Gegenüber ist nicht unbedingt einverstanden  
Kann es sagen, um Sie loszuwerden

Das ist richtig!



Fassen Sie in eigenen Worten zusammen  
Erst danach können Sie weitermachen

# 05

## Die richtigen Fragen stellen

# Die Kunst, die mentale Energie Ihrer Gegenspieler zu nutzen

Bei einer Verhandlung geht es nicht darum, zu besiegen und zu gewinnen. Es geht darum, zu beeinflussen und zu kooptieren

Schlagen Sie nicht mit Logik

Stellen Sie Fragen. Fragen, die Ihr Gegenüber zum Nachdenken anregen und Ihnen Informationen geben. Lassen Sie Ihr Gegenüber die von Ihnen gewünschte Lösung selbst ausdenken.

Das gibt ihnen die Illusion von Kontrolle. In Wirklichkeit sind Sie es, der das Gespräch bestimmt

> Kalibrierte Frage



# Aha-Erlebnis in einer Geisel-Geschichte

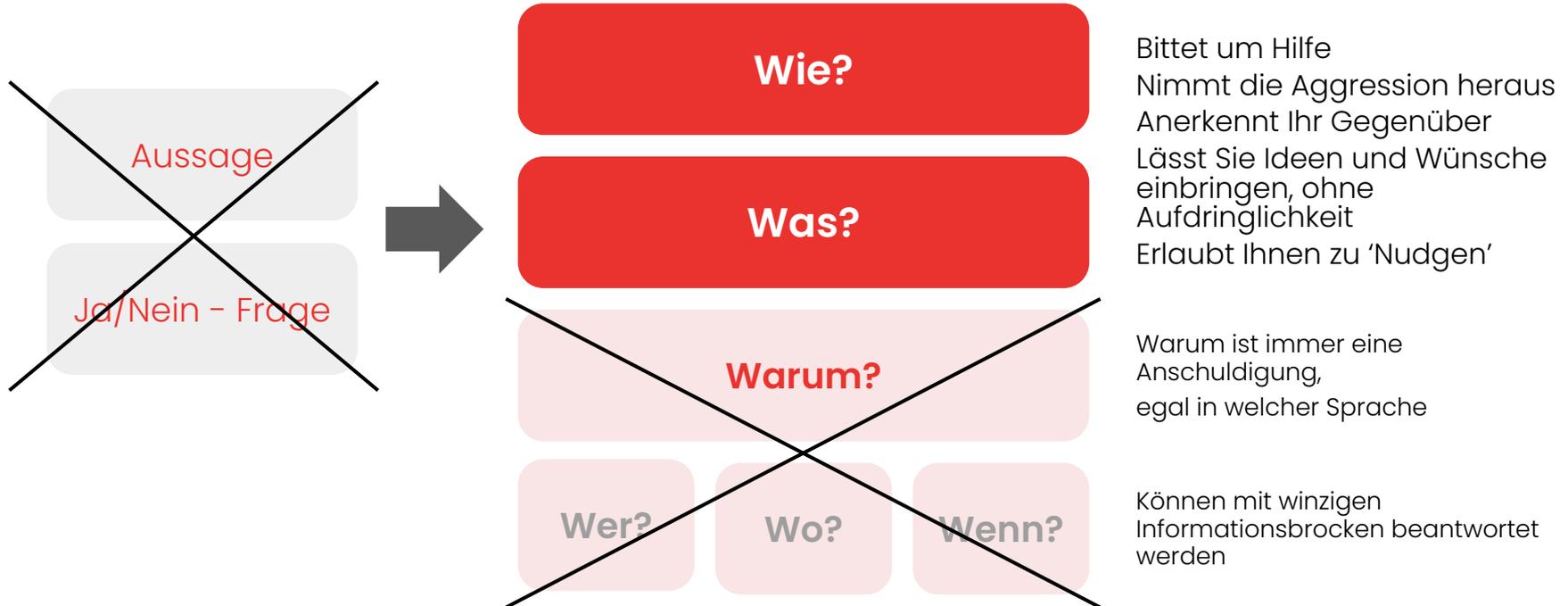


Entführung und Lösegeldforderung

Sie möchten wissen, ob das Opfer noch lebt

Wie kann man das herausfinden?

# Kalibrierte Fragen zwingen den anderen dazu, innezuhalten und tatsächlich darüber nachzudenken, wie das Problem zu lösen ist

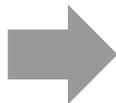


# Beispiele



Powered by CopyCockpit

Sieht das nach etwas aus,  
das Ihnen gefallen würde?



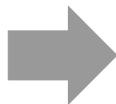
**Wie** sieht das für Sie aus?  
**Was** davon gefällt Ihnen?  
**Was** davon gefällt Ihnen nicht?

Warum haben Sie das  
getan?



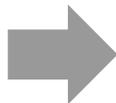
**Was** hat Sie dazu gebracht, das zu tun?

Nein, ich habe das Geld  
nicht



**Wie** können wir so viel Geld  
zusammenbringen?

Sie können nicht gehen



**Was** hoffen Sie zu erreichen, wenn Sie  
gehen?

# Verwenden Sie kalibrierte Frage früh und oft – weitere Beispiele

**Was** ist die größte Herausforderung, vor der Sie stehen?

**Was** ist Ihnen dabei wichtig?

**Wie** kann ich dazu beitragen, dass es für uns besser wird?

**Wie** möchten Sie, dass ich vorgehe?

**Was** hat uns in diese Situation gebracht?

**Wie** können wir dieses Problem lösen?

**Was** ist das Ziel? Was wollen wir hier erreichen?

> **Wie** soll ich das machen? (am nützlichsten)

# 06

## Einige letzte Tipps und Beispiele

# Noch ein paar Tipps

## Ist ein Ja ein echtes Ja?

Verwenden Sie kalibrierte Fragen, Zusammenfassungen, Etiketten, um die Gegenseite dazu zu bringen, die Vereinbarung mindestens dreimal zu bestätigen

## Ihre Emotionen unter Kontrolle

Behalten Sie Ihre Zunge im Zaum. Halten Sie inne. Denken Sie nach. Lassen Sie die Aufregung abklingen

## Die Akteure "hinter dem Tisch"

Fragen Sie zum Beispiel, wie sich ein Abschluss auf alle anderen auswirken wird und inwieweit sie an Bord sind

## Risikovermeidung

Menschen fürchten Verluste mehr als Gewinne. Machen Sie Ihrem Gegenüber klar, dass er etwas zu verlieren hat, wenn das Abkommen nicht zustande kommt

## Den schwarzen Schwan finden

Das mächtige, unbekannte Unbekannte. Lassen Sie sich von dem, was Sie wissen, leiten, aber nicht blenden

# Abschließend ein letztes Beispiel

Eisberg: Entführer wollten 'nur' eine Party feiern

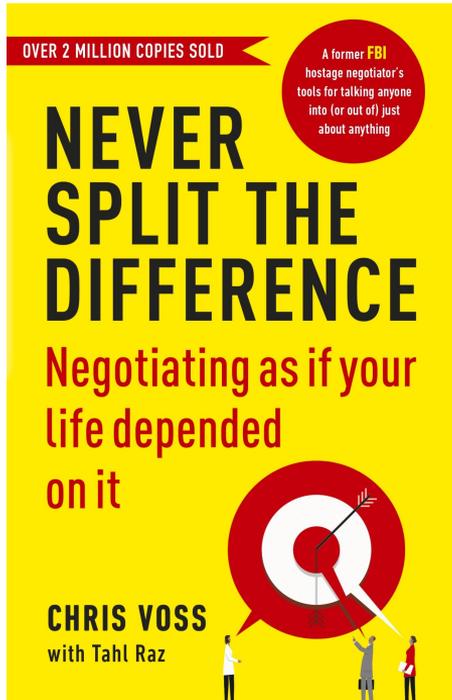
Verhandlung nach einem Ackerman-Plan:

- Beginnen Sie mit einem extremen Anker
- Stellen Sie kalibrierte Fragen ("Wie soll ich das schaffen?")
- Machen Sie klar definierte Angebote, die von 65 - 85 - 95 - 100 % Ihres Zielpreises reichen
- Nennen Sie unrunde Zahlen
- Zeigen Sie zwischen den Angeboten Empathie und sagen Sie auf verschiedene Arten 'Nein'
- Fügen Sie beim letzten Angebot einen nicht monetären Gegenstand hinzu

Ergebnis: Die Geisel wurde für \$ 4751 und eine Stereoanlage freigelassen



# Die Strategien und Methoden des Verhandlungsführers des FBI



[support@swissmademarketing.com](mailto:support@swissmademarketing.com)