

„Sei höflich, aber wahre  
deine Stellung.“

Victoria



# Respekt verlangen

Eine Königin weiß: Sie darf sich nicht alles gefallen lassen, sondern muss von Beginn an Respekt einfordern.

## **Nur mit autorisierten Personen verhandeln**

Verschwenden Sie nicht Ihre königliche Zeit, indem Sie mit Leuten verhandeln, die dazu nicht befugt sind. Sprechen Sie mit Personen, die verantwortlich sind. Doch das ist nicht immer sofort möglich, zum Beispiel wenn Sie als Lieferant an einer Verhandlung mehr interessiert sind als Ihr Kunde oder wenn Sie es mit einem größeren Unternehmen zu tun haben. In dem Fall können Sie sich glücklich schätzen, überhaupt in Verhandlungen treten zu können.

Doch vor lauter Freude darüber dürfen Sie es nicht dazu kommen lassen, dass Sie mit einer Person verhandeln, die nicht autorisiert ist. Das Schlimme ist: Das wird Ihr Gesprächspartner Ihnen gegenüber nicht immer zugeben, geschweige denn offensiv kommunizieren. Sie werden es jedoch daran merken, dass Sie in der Verhandlung nicht weiterkommen, weil Ihr Gegenüber keine Entscheidungen treffen kann. Dann ist es an der Zeit, höflich zu fragen, wer auf der anderen Seite verantwortlich ist.



Wichtig dabei ist, dass Sie bei aller Hartnäckigkeit den Stolz Ihres Ansprechpartners nicht verletzen, der als Türöffner fungiert hat oder fungieren könnte.

Oft ist die hierarchisch höher stehende Person der bessere Ansprechpartner. Unterliegen Sie jedoch nicht dem Trugschluss, dass dies immer der Fall ist. Ich habe oft genug in Gespräche mit Geschäftsführern und Bereichsleitern investiert, um schließlich festzustellen, dass die Entscheidung von einem ihrer Mitarbeiter gefällt wurde. Also: Bevor Sie loslegen, prüfen Sie, ob Sie mit der richtigen Person sprechen! Und überprüfen Sie es auch in der Verhandlung selbst!

### **Andere für sich verhandeln lassen**

Könige lassen gern andere für sich verhandeln, zunächst einmal, weil sie damit Zeit sparen. Wichtiger scheinen mir jedoch die anderen Vorteile, die das mit sich bringt. Sie schaffen eine Distanz zur anderen Seite. Sie müssen sich nicht mit den vielen Kleinigkeiten abgeben, die eines Königs unwürdig sind, über die aber verhandelt werden muss. Sie können durch ihre Unterhändler leichter vorfühlen und testen, wie die Gegenseite reagiert, ohne dass sie sich dabei festlegen. Sie können eher Zwischenergebnisse korrigieren. Denn sie können ihre Unterhändler mit der Begründung zurückpfeifen, etwas sei mit ihnen nicht abgesprochen.

Und last, but not least: Ihre Unterhändler kommen oft zu besseren Verhandlungsergebnissen, weil sie nicht emotional involviert sind und nichts zu verlieren haben. Unterhändler können mehr riskieren und ohne Gesichtsverlust zurückrudern.

Deswegen arbeitete ich mit einem Unterhändler, als ich eine bestimmte Internet-Domain erwerben wollte. Mir war es sehr wichtig, diese Domain zu bekommen. Und ich fürchtete, dass der Verkäufer mir das anmerken würde. Außerdem fühlte ich mich in diesem Fall nicht selbstbewusst genug, hart zu verhandeln. Ich engagierte daher einen Freund, der die Verhandlung übernahm. Gleich in der zweiten E-Mail schrieb er dem Gegenüber: „1.500 Euro wären noch okay, mehr aber dürfen es nicht sein.“ Dieser Satz wirkte und führte zum Abschluss. Ich dagegen hätte mich nicht getraut, diesen Satz zu schreiben. Ich hätte Angst gehabt, dass der Verhandlungspartner dann aussteigen und meine Lieblingsdomain in weite Ferne rücken würde. Es ist überflüssig zu erwähnen, dass der vereinbarte Preis weit unter meiner Schmerzgrenze lag.

Achten Sie darauf, sich gut mit Ihrem Unterhändler abzusprechen. Damit verleihen Sie ihm Autorität. Außerdem können Sie sich so die Möglichkeit, ihn zu korrigieren, für wichtige Anlässe aufheben.

### **Zu Beginn die Weichen stellen**

Die ersten Schritte der Verhandlung sind entscheidend für alles, was folgt. Es ist schwieriger, mittendrin korrigierend einzugreifen, als zu Beginn die Weichen richtig zu stellen. Es ist leichter, zunächst hart zu verhandeln und dann nachgiebiger zu werden, als umgekehrt. Es ist leichter, zu Beginn Meilensteine zu definieren, als mittendrin auf einmal Fristen zu setzen. Es ist leichter, von Anfang an Grenzen zu setzen, als sich zunächst einiges gefallen zu lassen und erst einzuschreiten, wenn es einem zu viel wird.



Außerdem sollten Sie dafür sorgen, dass die Ausschlusskriterien beider Seiten so früh wie möglich auf den Tisch kommen. Denn wenn Sie schon aus der Verhandlung aussteigen müssen, dann so früh wie möglich: So ist nicht nur der Zeitverlust geringer, sondern auch der Gesichtsverlust.

### **Die eigenen Interessen im Auge behalten**

Verlieren Sie im Eifer des Gefechts nie Ihre Interessen aus den Augen (siehe Kapitel 3)! Lassen Sie lieber die Verhandlung scheitern, als gegen Ihre Interessen zu handeln. Geben Sie nur dann nach, wenn Sie im Gegenzug etwas von der anderen Seite bekommen. Und wenn Ihr Verhandlungspartner sein Zugeständnis widerruft – etwa auf Druck eines Dritten? Dann schnüren auch Sie das Paket wieder auf, nehmen Ihr Zugeständnis zurück und verhandeln wieder von vorn.

### **Beim Thema bleiben**

Lassen Sie es nicht zu, dass Ihr Verhandlungspartner einen Nebenkriegsschauplatz eröffnet. Das ist einem meiner Kunden passiert. Er wollte mit seiner Mitarbeiterin über ihre neuen Aufgaben reden. Sie wollte dies jedoch nicht und verwickelte ihn stattdessen in eine Diskussion über eine Beförderung, die sie nicht bekommen hatte. Mein Kunde unterband dies nicht und geriet damit in die Defensive. Dadurch fehlte ihm die Kraft, mit der nötigen Härte über ihre Aufgaben zu verhandeln. In diesem Fall hätte ein königliches „Das ist heute nicht unser Thema“ ausgereicht, um das Gespräch in die richtigen Bahnen zu lenken.

### Klar auftreten und Klarheit schaffen

Sie müssen sich nicht verstecken. Treten Sie königlich auf! Seien Sie überzeugt von sich! Nennen Sie Ihre Interessen! Seien Sie klar in Ihrer Argumentation! Das wird respektiert.

Akzeptieren Sie nicht, dass etwas in der Schwebe bleibt, besonders natürlich bei Punkten, die für Sie von besonderer Bedeutung sind. Etwas nachzuverhandeln ist schwierig bis unmöglich. Ein Freund von mir wollte sein Gehalt neu verhandeln. Er traf sich daher zu Beginn des Jahres mit seinem Chef und dessen Vorgesetztem. Er legte dar, dass er für Einsparungen von mehreren hunderttausend Euro gesorgt habe. Außerdem zeigte er, was er in den kommenden Monaten und Jahren für das Unternehmen leisten könne. So weit, so gut. Seine beiden Gesprächspartner schienen überzeugt und boten ihm neue Aufgaben und zusätzliche Kompetenzen an. Das Gehalt wollten sie jedoch nicht sofort anheben, dies sei aber im Herbst möglich. Mein Freund war erst einmal zufrieden. Er unterließ es daher, nachzuhaken und zu fragen, wann im Herbst und vor allem: um wie viel.

Der Herbst kam – und was passierte? Nichts. Sie können sich vorstellen, dass die beiden Vorgesetzten viel zu tun und dabei die Gehaltserhöhung nicht mehr auf dem Schirm hatten. Mein Freund musste erneut in die Verhandlung gehen und hatte nicht mehr so gute Karten wie ein halbes Jahr zuvor.

Was messbar ist, sollte in der Verhandlung exakt benannt werden, vor allem Zeit und Geld. Sorgen Sie außerdem für Klarheit zwischendurch, indem Sie Zwischenergebnisse festhalten und mit Ihrem Verhandlungspartner abgleichen.



## Auf Regelverstöße reagieren

Und was tun, wenn Ihr Verhandlungspartner zu unfairen Mitteln greift und sich zum Beispiel nicht an Absprachen hält? Zunächst einmal müssen Sie darauf gefasst sein und dies bemerken (siehe Kapitel 6). Und dann sollten Sie Ihren Verhandlungspartner darauf ansprechen und, falls nötig, die Konsequenzen ziehen. Wenn Sie dies nicht tun, signalisieren Sie ihm: „Du kannst es mit mir machen.“

„Denn das Wort eines Königs ist mächtig; und wer kann zu ihm sagen: ‚Was tust du da?‘“



Salomo: Prediger 8,4

Ebenfalls reagieren sollten Sie, wenn sich Ihr Verhandlungspartner im Gespräch mit Ihnen unangemessen verhält. Dies zu ignorieren heißt öffentlich zuzugestehen, dass der andere Chef im Ring ist. Das würde eine Königin nicht zulassen.

Unangemessenes Verhalten kann schon darin bestehen, dass man Ihnen, während Sie sprechen, nicht die volle Aufmerksamkeit schenkt. Besonders deutlich wird dies, wenn sich jemand mit seinem Smartphone beschäftigt oder sich mit seinem Sitznachbarn unterhält. Hier hilft es schon, kurz mit dem Reden aufzuhören und sich gelassen zurückzulehnen. Ist das nicht zu kleinlich? Nein, denn wenn Sie nicht den Anfängen wehren, wird sich Ihr Verhandlungspartner immer mehr herausnehmen.



### Auf Herabsetzungen reagieren

Einige Verhandlungspartner lieben es zuweilen, ihre Macht zu demonstrieren. Sei es, weil sie sich davon einen Vorteil in der Verhandlung erhoffen, sei es, weil es ihnen Spaß macht. Diese Machtdemonstration kann die unterschiedlichsten Formen annehmen: Ihr Verhandlungspartner lässt Sie warten, er unterbricht Sie, er ist unhöflich zu Ihnen, er droht Ihnen, er betont, wie glücklich Sie sein dürfen, mit ihm zu verhandeln.

Was tun? Aus Angst vor dem Ende der Verhandlung so etwas hinnehmen? Tun Sie das nicht! Denn wenn Sie auf solche Herabsetzungen nicht reagieren, akzeptieren Sie sie und schwächen Ihre Verhandlungsposition. Bringen Sie daher zur Sprache, was Sie stört, aber immer schön freundlich! Hier helfen die so genannten „Ich-Botschaften“. Sagen Sie nicht: „Sie sind unhöflich zu mir“ (damit greifen Sie Ihren Verhandlungspartner an), sondern so etwas wie: „Ich fühle mich unhöflich behandelt.“ Schauen Sie Ihrem Gesprächspartner dabei in die Augen, nicht unfreundlich, aber bestimmt – wie eine Königin. Denn eine Königin weiß sich zu behaupten.

### Nicht übertreiben!

Lassen Sie sich nicht wegen Nichtigkeiten und aus falschem Stolz einen guten Handel entgehen. Ein gutes Ergebnis ist wichtiger als die persönliche Eitelkeit (siehe Kapitel 5).



## Victoria

Sie behauptete sich trotz eingeschränkter Machtbefugnisse: Victoria (1819–1901), Königin von England ab 1837, war konstitutionelle Monarchin, das heißt, die Politik wurde von Parlament und Regierung bestimmt. Doch aus ihren Briefen geht hervor, wie sie Einfluss nahm, wenn auch nicht immer mit Erfolg. Umgekehrt verbat sie sich, dass jemand ihr Vorschriften machte: „Die Königin hat das Recht, Glückwünsche und Fragen an jedermann zu telegraphieren, und wird nicht dulden, dass man ihr diktiert, was sie zu tun hat“, schrieb sie in einem Brief.

Selbstbehauptung proklamierte sie nicht nur für sich, sondern auch für das Britische Weltreich, das unter ihr auf dem Höhepunkt seiner Macht stand. So schrieb sie an ihren Premierminister Gladstone: „Wir müssen Stärke demonstrieren und Entschlossenheit zeigen“, und: „Wir sind schon so weit gegangen, wie wir konnten, aber jetzt nachgeben wäre nur Schwäche und würde uns ernsthaft schaden.“ Ihr zu Ehren spricht man vom „Viktorianischen Zeitalter“.