

Werkstatt für Verhandlungskunst

Bessere Verhandlungsergebnisse mit
den richtigen Werkzeugen

Wolfgang Bönisch



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.

Copyright: 2009 Wolfgang Bönisch

2. Überarbeitete Auflage 2011

Herausgeber:

W&H Bönisch GmbH, 20253 Hamburg

Autor: Wolfgang Bönisch

Verlag: tredition GmbH, Mittelweg 177, 20148 Hamburg

ISBN: 978-3-8424-0228-3

Printed in Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor7
Über dieses Buch9
① Eine Einleitung11
Sie sind ein erfahrener Verhandler13
WIN-WIN und Harvard-Konzept15
Verhandeln ist ein Spiel17
Ein Überblick19
② Persönliche Ressourcen23
③ Die Basis für den Verhandlungserfolg ..	33
Wahrnehmung35
Kommunikation39
Mit allen Sinnen51
Rapport herstellen55
Anker57
Die persönlichen Strategien59

④	Die Verhandlung vorbereiten63
	Das Spielfeld bestimmen65
	Die Spielzüge planen83
	Quick Check97
⑤	Die Verhandlung101
	Ins Gespräch kommen103
	Zur Sache107
	1. Angebot – 1. Forderung121
	Das Teilen127
	Ganz Spezielle Werkzeuge145
	Zum Abschluss kommen155
⑥	Die Nachbereitung165
⑦	Nachlese167
	Personen, Bilder167
	Zitate, Marken168
	Literatur169
	Erläuterungen170
	Appendix: GAIN MORE [®]173

Über den Autor

Wolfgang Bönisch, geboren 1958, begann sein Berufsleben bereits mit 16 Jahren mit der Ausbildung zum Polizeibeamten. In den folgenden Jahren sammelte er seine ersten professionellen Verhandlungserfahrungen, als es um sein eigenes Leben oder das anderer Menschen ging. Erste Führungserfahrungen sammelte er von 1980 bis 1990, als er in der IT arbeitete.

1984 begann Wolfgang Bönisch seine Reise in die Welt der Persönlichkeitsentwicklung, die ihn schließlich zur Berufung als Trainer und Vortragsredner führte. Innerhalb von 3 Jahren schaffte er es, neben dem Beruf, die Allgemeine Hochschulreife zu erreichen. Der Weg zum Studium der Wirtschaftswissenschaften war damit gelegt und als die Mauer fiel, hatte er das Vordiplom in der Tasche.

Eine neue berufliche Karriere im Vertrieb der Pharma-Industrie startete er im Jahr 1990. Nach vier sehr erfolgreichen Jahren im Außendienst war die nächste wichtige Wegmarke 1994, als Wolfgang Bönisch das Studium als Diplom-Kaufmann erfolgreich abschloss und für eine Führungsaufgabe nach Hamburg umzog. In den folgenden Jahren führte und entwickelte er sehr erfolgreich verschiedene Teams. Nach einer letzten Station als Verkaufsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung war es Zeit für etwas Neues.

Auf der Grundlage einer umfangreichen Ausbildung als Trainer und Coach ist Wolfgang Bönisch seit 2000 selbstständig. Als Experte für erfolgreiches Verhandeln hat er die **Werkstatt für Verhandlungskunst** gegründet und bietet umfangreiche Unterstützung, um in jeder Beziehung besser zu verhandeln.

Über den Autor

Das erste professionelle Verhandeln an das ich eine konkrete Erinnerung habe, liegt mittlerweile über 30 Jahre zurück.

Ich wurde als junger Polizist zu einem Einsatz gerufen. Worum es ging, war nicht so ganz klar.

Beim Eintreffen erwarteten uns ein Gerichtsvollzieher und eine aufgeregte Frau. Es stellte sich heraus, dass der Gerichtsvollzieher bei dem Sohn der Frau offene Rechnungen eintreiben und gegebenenfalls pfänden wollte. Als der junge Mann von der Arbeit nach Hause gekommen war und auf den Gerichtsvollzieher traf, hatte er sich ein Messer geschnappt und im Badezimmer eingeschlossen. Er hatte gedroht, sich umzubringen, wenn der Gerichtsvollzieher nicht abzöge.

Nun war es an mir, als dem erfahreneren von zwei Polizisten, mit dem Mann im Bad in Verhandlungen zu treten, ihn wohlbehalten heraus zu bekommen und dem Gerichtsvollzieher seinen Auftrag zu ermöglichen.



Das soll ein Silberrücken sein. Der spielt als Strategie auch im Verhandeln eine Rolle. Er wird Ihnen also im Laufe des Buches noch begegnen.

Um den Silberrücken und ihren Familien das Überleben in freier Wildbahn zu ermöglichen, habe ich eine Patenschaft zum Schutz der Gorillas beim **WWF** übernommen. Ich werde zusätzlich die Hälfte der Autohonorare für dieses Buch für weitere Schutzprojekte zweckgebunden spenden.

Wenn Sie selbst eine Patenschaft übernehmen wollen, dann finden Sie hier die notwendigen Informationen: www.wwf.de/paten

Über dieses Buch

Vorwort zur Neuauflage im tredition Verlag

Ein neuer Verlag. Die Gelegenheit das Buch an einigen Stellen zu überarbeiten und zu erweitern. Diverse kleinere Satzfehler, die mir Leser im Laufe der Zeit berichtet haben werden beseitigt. Dazu einige Ergänzungen, Erläuterungen und neue Fallbeispiele. Ich habe Kapitel umgestellt und neu geordnet, um noch stärker den Prozess der Verhandlung abzubilden.

Auch das Format und die ISBN ändern sich.

Vorwort zur 1. Auflage 2009

Es ist der 1.Mai 2009, 17:09: Ich schreibe in meinen Twitter-Blog:

„Verrückt? Ich werde ein Buch schreiben - von Null bis Abgabe Ende Mai, gedruckt Ende Juni - Thema Verhandeln“.

So entsteht mein erstes Buch auf eine Art und Weise, die allem widerspricht, was ich bis dahin zum Schreiben von Sachbüchern gelesen und gehört habe.

Mit dem Gedanken an ein Buch befasse ich mich schon längere Zeit. Seit einigen Wochen bin ich als Leiter der PEG¹ Bücherschreiben innerhalb der GSA² mehr mit dem Thema befasst als je zuvor. Von einer Konferenz in London Ende April kam ich mit vielen neuen Ideen und dem festen Entschluss zurück, es nun anzupacken. Eine Aussage hat mich dabei besonders motiviert. Peter Thomson, Top-Autor bei Nightingale-Conant und anerkannter Vielschreiber sagte zum Thema Schreibblockade: „Sprich Dein Buch, kein Mensch hat eine Sprechblockade“. Ich aktiviere also mein Diktierprogramm (Dragon® Naturally Speaking®) und fange an.

Über dieses Buch

Es erwartet Sie ein Buch mit vielen Tipps und sofort einsetzbaren Werkzeugen zum erfolgreichen Verhandeln.

Nach einer kurzen Einleitung geht es zunächst um Ihre persönlichen Ressourcen und die Grundlagen für professionelles Verhandeln. Ich möchte Sie damit einstimmen auf die folgenden Teile, in denen Sie viele kurz gefasste Tipps für die erfolgreiche Vorbereitung und Durchführung der Verhandlung finden.

Alle Werkzeuge in diesem Buch sind von mir getestet. Entweder habe ich sie selbst über die Jahre in verschiedenen Situationen eingesetzt oder ich wurde mit ihnen in verschiedenen Verhandlungen konfrontiert.

Wenn Sie sich gezielt verbessern wollen, empfehle ich Ihnen, die Fragebögen auf den Seiten 54 und 55 ehrlich auszufüllen und nach Lektüre des Buches Ihre Entwicklungsziele zu definieren.

Worum geht es in diesem Buch?

- Verhandeln: Immer, überall, ein Leben lang
- Verhandeln: Unser tägliches Geschäft
- Verhandeln: Wie Sie eine WIN-WIN-WIN Situation herstellen
- Verhandeln: Der Erfolg liegt in der Vorbereitung
- Verhandeln: Die richtigen Werkzeuge richtig einsetzen
- Verhandeln: Mit Störungen und Krisen umgehen können
- Verhandeln: Zum Abschluss kommen

Zugunsten der Lesbarkeit verwende ich jeweils nur eine Geschlechterform. Die jeweils verwendete schließt natürlich die andere mit ein.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Ihr Wolfgang Bönisch

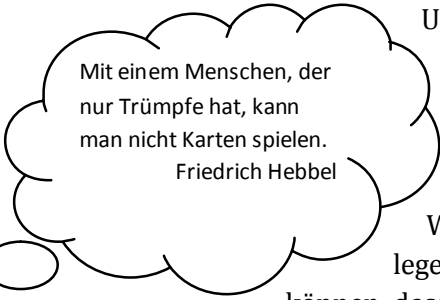
Eine Einleitung

Gibt es etwas zu verhandeln?

Eine Verhandlung ist ein zielgerichteter Kommunikationsprozess zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen. Ist ein gemeinsames Interesse nicht zu finden, dann gibt es auch nichts zu verhandeln.

In vielen Fällen ist eine Verhandlung nur einer der möglichen Wege zu einem Ziel. Prüfen Sie frühzeitig, ob sich dieser Weg lohnt oder ob es andere und vielleicht wirtschaftlichere Optionen gibt.

Bei einem privaten Verkauf ist möglicherweise ein Auktionsgeschäft die bessere Alternative. Wenn Sie Commodities* einkaufen, vielleicht eine Rückwärts-Auktion.



Mit einem Menschen, der
nur Trümpfe hat, kann
man nicht Karten spielen.
Friedrich Hebbel

Und überlegen Sie, wie die Machtverhältnisse sind. Verhandeln Sie immer dann, wenn es etwas zu verteilen gibt und die Machtverhältnisse annähernd ausgewogen sind.

Wenn Ihre Position schwach ist, dann überlegen Sie, ob und wie Sie diese so weit stärken können, dass eine Verhandlung für Sie Sinn macht.

Wenn Sie dagegen eine sehr machtvolle Position haben und Ihre Bedingungen durchdrücken können, dann fragen Sie sich, ob Sie dafür den Anschein einer Verhandlung erwecken müssen oder wollen.

Fragen Sie sich frühzeitig, welchen Aufwand eine Verhandlung bedeutet, und ob es das wert ist.

Eine Einleitung

Haben Sie die Zeit, sich auf eine Verhandlung gründlich vorzubereiten und sie durchzuführen?

Kommt es nicht auf die Beziehung an, weil Sie sich nur einmal im Leben sehen, dann feilschen Sie munter drauf los.

Feilschen = Verhandeln?

Gehen Sie gerne auf Märkte, zum Beispiel in Marrakesch oder Istanbul oder in Südostasien? Macht es Ihnen Spaß und sind Sie richtig gut darin, dort den niedrigsten Preis zu erreichen? Und feilschen Sie auch zuhause gerne mit den Verkäufern um Preise?

Oder gehören Sie zu den Menschen, die daran keinen Spaß haben und es auch nicht wirklich gut können? Dann kann ich Sie beruhigen.

Verhandeln ist wie ein Zehnkampf, in dem es sehr unterschiedliche Disziplinen zu beherrschen gilt. Feilschen ist dabei eher wie der 100-Meter-Lauf. Technisch leicht zu beherrschen, braucht keine Ausdauer, es zählt nur die Schnelligkeit.

Beim Feilschen geht es darum, konsequent den eigenen Vorteil zu suchen. Ziel ist der niedrigste Preis und wenn der Verkäufer keine Schmerzen hat, haben Sie einen schlechten Job gemacht.

Verhandeln ist dagegen komplexer, vielschichtiger und aufwändiger. Sie brauchen Ausdauer, Technik, unterschiedliche Werkzeuge und eine Strategie, die Sie durch den kompletten Wettkampf führt.

Das wird in meinen Seminaren immer wieder deutlich. Da gibt es hervorragende Feilscher, die versuchen, alles im Sprint zu erledigen. Und talentierte Verhandler, denen manchmal ein Quäntchen mehr Tempo gut tun würde.

Wenn Sie also gut feilschen können, dann arbeiten Sie an Strategie und Technik. Wenn Sie denken „Verhandeln ist o.k., aber feilschen?“, dann überwinden Sie Ihre Abneigung, denn ohne Sprint geht es nicht.

Sie sind ein erfahrener Verhandler

Die täglichen Verhandlungen

Jeden Tag stehen wir in Verhandlungen, vom frühen Morgen bis zum späten Abend, mit uns selbst oder mit anderen.

In welchen Situationen verhandeln Sie im Laufe eines Tages?

Möglicherweise haben Sie heute schon vor dem Frühstück mit Ihren Kindern oder Ihrem Ehe- oder Lebenspartner über irgendwelche Aktivitäten im Laufe des Tages oder der kommenden Woche verhandelt. Vielleicht darüber, ob Sie Ihren Sohn am Abend zum Fußball begleiten oder Ihre Tochter bei ihrer Freundin übernachten darf. Und dabei ist Ihnen sicher schon aufgefallen, mit welcher ausgefeilter Strategie Kinder dabei zu Werke gehen können, wie sie Mutter und Vater gegeneinander ausspielen, wie sie hier und da kleine Zugeständnisse erreichen und sich nie mit dem Erreichten zufrieden geben.

Kommt Ihnen bekannt vor? Beobachten Sie den kommenden Tagen doch einfach mal - sofern Sie Kinder haben - welche erfolgreichen Verhandlungsstrategien diese Ihnen gegenüber einsetzen.

Wann haben Sie angefangen zu verhandeln?

Verhandeln ist mehr als nur das Aushandeln von Verträgen im Geschäftsleben. Wir verhandeln ständig und wir fangen sehr früh damit an.

Verhandeln ist eine besondere Form der Kommunikation: zielgerichtet, ergebnisorientiert und auf den eigenen Vorteil bedacht. Und genau dieses *auf den eigenen Vorteil bedacht* lernen wir schon als Säugling – wir nehmen es sozusagen mit der Muttermilch auf. Am Anfang geschieht das noch ohne Worte, einfach mit einem Lächeln, mit strahlenden Augen, manchmal laut schreiend, manchmal zornig.

Sie sind ein erfahrener Verhandler

Ich erlebe das gerade wieder, nachdem ich im Oktober 2010 zum ersten Mal Großvater geworden bin. Meine kleine Enkelin hat sehr schnell die ersten Knöpfe gefunden, mit denen sie Mama und Papa, aber auch den Opa dirigieren kann.

Weitere Verhandlungsstrategien lernen wir in den nächsten Jahren mit unseren Geschwistern, Spielkameraden, im Kindergarten und in der Schule. In wenigen Jahren lernen wir so bereits vielfältige Verhandlungsstrategien. Und weil eine einmal gelernte Strategie uns das Leben leichter macht, wenden Sie diese Strategien möglicherweise heute noch an. Die Frage ist jedoch, ob Ihnen dieser Automatismus heute noch nützt. Mehr zu Strategien weiter hinten im Buch.

Der schwierigste Verhandlungspartner auf Erden

Der schwierigste und widerständigste Verhandlungspartner oder hier vielleicht besser Verhandlungsgegner, den man sich vorstellen kann.

Wie sieht es denn mit Ihren Neujahrsvorsätzen aus? Haben Sie auch die Erfahrung gemacht, dass Sie in immer heftigeren und dann nachlassenden inneren Diskussionen erst Ihre Position verteidigen und sie dann Stück für Stück aufgeben? Ist Ihnen aufgefallen, dass es am Ende gar nicht mehr schwer fällt, die Positionen zu räumen, die man am Anfang noch vehement verteidigt hat?

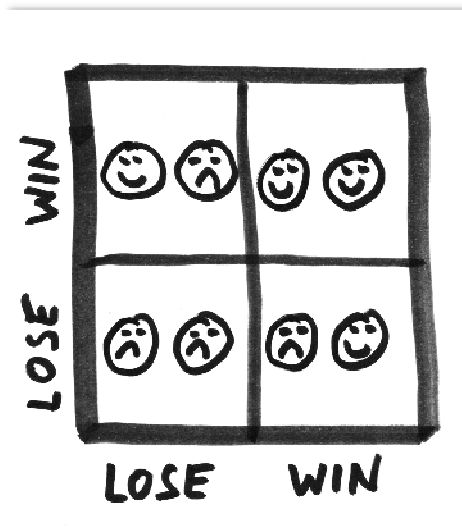
Passiert Ihnen das auch in den alltäglichen Verhandlungen?

In vielen Verhandlungssituationen, egal ob privat oder geschäftlich, meldet sich immer wieder der Innere Schweinhund. Er fordert uns auf, es jetzt doch nicht zu übertreiben, mit dem Erreichten zufrieden zu sein oder doch dieses eine Zugeständnis noch zu machen, um endlich fertig zu werden. Und außerdem ist so schönes Wetter, da muss man einfach raus.

Klare Ziele, eine Belohnung – auch für ein ‚Nein‘ – sind gute Ansatzpunkte, Ihren Inneren Schweinehund im Zaum zu halten.

WIN-WIN und Harvard-Konzept

Für beide Seiten in einer Verhandlung gibt es zwei mögliche Ergebnisse: Gewinnen (WIN☺) oder Verlieren (LOSE☹). Wenn man das in eine Matrix überträgt, ergeben sich 4 mögliche Kombinationen als Verhandlungsergebnis.



Es gibt eine Konstellation, bei der beide Seiten gewinnen. Zwei mögliche Ergebnisse, bei der jeweils eine Seite verliert und auch ein Ergebnis, bei dem beide verlieren.

Das Harvard-Negotiation-Project hat ab 1978 systematisch untersucht, unter welchen Gegebenheiten Verhandlungen erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. In dem Standardwerk **Getting to Yes** wurden 1981 von Roger Fisher und seinem Team einige allgemein gültige Prinzipien postuliert, bei deren Einhaltung ein guter Verhandlungserfolg zu erwarten ist. Im Kern geht es darum, dass ein Ergebnis beide Parteien einer Verhandlung oder eines Konfliktes als Gewinner dastehen lassen soll (WIN-WIN).

WIN-WIN und Harvard-Konzept

Der Ausgangspunkt des Konzepts ist die Fokussierung auf die eigenen Interessen, statt des Beharrens auf einer (statischen) Position. Angeraten wird die frühzeitige Suche nach gemeinsamen Interessen.

Explizit wird von schlechten Übereinkünften „um des lieben Friedens willen“ abgeraten. Manipulationsversuche, Druck und faule Tricks sollen direkt angesprochen und aufgelöst werden.

Es wird ein sachlicher Umgang miteinander gefordert. Die Beurteilung des Prozesses und die Lösung sollen auf der Meta-Ebene stattfinden.

Das Konzept der sachbezogenen Verhandlungsführung wurde im Jahr 2005 von Roger Fisher und Daniel Shapiro in **Beyond Reason** um das Thema Emotionen in Verhandlungen ergänzt.

Die Grenzen von WIN-WIN

Wenn keine gemeinsamen Interessen definiert werden können, kann es kein WIN geben und eine Verhandlung macht keinen Sinn. Wo nichts ist, kann nichts ausgeglichen werden.

Bei sehr ungleicher Machtverteilung ist es naheliegend, dass die mächtigere Partei dies ausnutzt. In der Realität passiert dies auch häufig. Mit dem Ergebnis, dass auf der Basis von WIN-LOSE erzielte Abschlüsse oft erhebliches Konfliktpotential bergen. Der Mächtigere versucht dann auch noch, seinen Vorteil in weiteren Runden noch mehr auszubauen.

Eine Partei, die nichts mehr verlieren kann, wird mit hohen Einsätzen spielen und viel riskieren. Es droht ein Totalverlust und ein LOSE-WIN oder ein LOSE-LOSE Szenario ist sehr wahrscheinlich.

Wenn sich beide Parteien in Machtkämpfe verstricken oder beide Seiten unerfahren im Verhandeln sind, droht ein LOSE-LOSE.

Auch wenn Emotionen ins Spiel kommen, mit denen ein oder beide Verhandlungspartner nicht umgehen können, ist häufig zu beobachten, dass keine WIN-WIN-Situation hergestellt wurde.

Verhandeln ist ein Spiel

...und Spiele sollen Spaß machen

Es ist jedoch ein Spiel, bei dem es immer ums Gewinnen geht. Und deshalb gilt:

Verhandeln ist ein hartes Spiel

Verhandlungen haben Regeln, genau wie Spiele. Wenn Sie die Regeln kennen und beherrschen, werden Sie das Spiel erfolgreicher, mit weniger Angst und mehr Spaß gestalten können. Wie in jedem Spiel gilt es, die Strategien zu kennen, seine taktischen Möglichkeiten auszuweiten und möglichst viele Techniken zu beherrschen. Allerdings ist dieses Spiel häufig eher Rugby als Fußball und mehr Schach als Mensch ärgere Dich nicht.

Es geht darum, zu gewinnen und nicht um ein Spiel auf Unentschieden. Es wird mit hartem Einsatz und vielen taktischen Tricks gespielt.

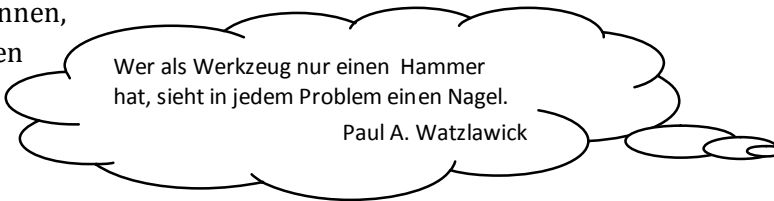
Wer nicht hart verhandelt, zahlt drauf

Ganz egal wo, wenn Sie nicht zäh verhandeln, zahlen Sie zu viel oder bekommen zu wenig. Dies gilt auf dem Wochenmarkt, genau wie beim Autokauf. Wenn Sie privat eine Wohnung verkaufen oder Ihre Karriere oder Ihr Gehalt befördern wollen. Und wenn Sie Ihre Ansichten im Team, im Freundeskreis oder in der Familie erfolgreich durchsetzen wollen, gilt es ebenso. In ganz besonderem Maße gilt es natürlich, wenn Sie professioneller Verkäufer oder Einkäufer sind.

Hart verhandeln bedeutet nicht „Mit dem Kopf durch die Wand“, sondern dass Sie hart Ihre Interessen vertreten, dabei jedoch sehr flexibel in der Lösungssuche und dem Einsatz Ihrer Werkzeuge sind.

Verhandeln ist ein Spiel

Je mehr Werkzeuge Sie in Ihrer Werkzeugkiste haben und je besser Sie damit umgehen können, desto flexibler werden Sie in der Lösungs-suche.



Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.

Paul A. Watzlawick

Spiele wecken Emotionen

Verhandlungen auch!

Sachorientiert zu verhandeln bedeutet nicht, dass Sie emotionslos verhandeln sollen. Schließlich geht es für Sie um etwas. Da ist es völlig normal, dass Sie das bewegt.

Emotionen sind ein nicht wegzudiskutierender Bestandteil von Verhandlungen. Egal ob es um „hochkochende“ Emotionen in der Verhandlung geht oder um Emotionen, die Sie von außen mitbringen.

- Wie geht es Ihnen, wenn Sie ein Spiel verlieren?
- Wie gehen Sie damit um, wenn Sie gewinnen und Ihr Gegenspieler traurig oder wütend reagiert?
- Wie spielen Sie, wenn Sie sich vorher geärgert haben?

Und wie ist das in Verhandlungen? Reagieren Sie ähnlich, sind die Emotionen die gleichen oder doch sehr ähnlich?

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, wie Sie mit Emotionen Ihres Verhandlungspartners umgehen.

Alles ist in einem positiven Sinne **verhandelbar**, wenn eine gemeinsame **emotionale Basis** und **gemeinsame Interessen** vorhanden sind.

Ein Überblick

Ich habe das Buch in fünf Kapitel eingeteilt, die die wesentlichen Erfolgsfaktoren für bessere Verhandlungsergebnisse enthalten. Die beiden ersten Kapitel sind nicht explizit der Verhandlungskunst gewidmet, sondern umfassen grundlegende Themen, die für die Verhandlung unerlässlich sind, jedoch auch in anderem Kontext hilfreich sind.

Persönliche Ressourcen

Eine weitere Analogie zu Sport und Spiel und eine wichtige Grundlage für erfolgreiches Verhandeln ist die Einstellung zu Spiel und Gegner. Wenn ich meine eigenen Stärken kenne und mir ein gesundes Selbstvertrauen in Sachen Verhandlungen angeeignet habe, wird es mir leichter fallen, ein möglichst großes WIN zu erlangen.

Beim FC Bayern München wird dies sehr erfolgreich gelebt. Jede Saison gibt es nur ein Ziel: Meister werden. Dazu werden Spieler mit entsprechenden Fähigkeiten ins Team geholt, die Mannschaft, das Umfeld und selbst die Gegner glauben an dieses Ziel.

Die Grundlagen

Egal ob im Fußball, beim Tennis oder beim Pokern. Am Anfang einer erfolgreichen Karriere in der Profi-Liga steht das Erlernen der Grundlagen.

Ein Tennisspieler muss mehr als einige gute Schläge beherrschen. Er muss auf verschiedenen Spielfeldern und Belägen zu Recht kommen und für jedes Spiel eine passende Strategie haben. Er braucht Kraft, Schnelligkeit und Ausdauer. Außerdem muss er die Strategie des Gegenspielers erkennen und durchkreuzen können. Er muss taktisches Geschick und die mentale Stärke mitbringen, um auch in schwierigen Situationen das Richtige zu tun.

Verhandeln ist ein Spiel

Eine Verhandlung lässt sich analog eines Spiels in verschiedene Phasen einteilen. Die erste Phase dient der Vorbereitung.

Die Vorbereitung

Mit Blick auf das nächste Spiel werden alle Informationen über den Gegner zusammengetragen und ausgewertet. Die eigenen Fähigkeiten und Interessen werden bewertet und das Ziel festgelegt. Daraus ergeben sich die Mannschaftsaufstellung und die Strategie.

An einem der letzten Spieltage der Saison 08/09 war Werder Bremen in der Bundesliga beim 1. FC Köln zu Gast. Für Bremen ging es in diesem Spiel um nichts mehr. Nach oben war der Zug abgefahren, nach unten konnte nichts mehr passieren. Im DFB-Pokal und im UEFA-Cup hatte man aber noch Chancen auf den Titelgewinn. Das Ziel war deshalb, die Kräfte zu schonen und Ersatzspielern die Gelegenheit zum Einsatz zu geben. Das Spiel zu gewinnen war nachrangig und wurde dem übergeordneten Ziel geopfert. Das Spiel endete denn auch mit eins zu null für Köln.

Auf einem Schachbrett kann man weder ‚Mensch ärgere Dich nicht‘ noch Backgammon spielen. Auf einem Fußballfeld ist es schwierig Rugby oder Tennis zu spielen. In Verhandlungen kann es böse Überraschungen geben, wenn man sich auf das falsche Spielfeld vorbereitet. Deshalb ist es gut, wenn Sie selbst das Spielfeld bestimmen, so weit dies möglich ist. Allerdings sollten Sie immer für alle Eventualitäten gerüstet sein. Der Heimvorteil kann sich auch beim Verhandeln auszahlen.

Ein weiterer erfolgskritischer Faktor ist die Mannschaftsaustellung. Beim Fußball reicht es nicht, einfach nur 11 Spieler zu haben und die auf den Platz zu schicken. Für jede Position gibt es Spezialisten, dazu einige Allrounder, die auf mehreren Positionen spielen können. Achten Sie darauf, dass Sie ein Verhandlungsteam entwickeln, das ebenfalls aus Spezialisten und Allroundern gut zusammengesetzt ist. Und auch die Trikotfrage für das Team sollte geklärt werden.

Mit dem Wissen um die Spielstärke der anderen Mannschaft gilt es dann, die konkreten Spielzüge zu planen. Dabei sollten Sie vermeiden, auf Unentschieden zu spielen. Das geht zu häufig in der letzten Minute schief.