

Inhaltsverzeichnis

Das PRO:CLAIM[®]-Konzept Kooperation statt Konfrontation

Ralf Budde

Erfolgreiches Verhandlungsmanagement bei
kommerziellen Konflikten in Projektverträgen

1. Das PRO:CLAIM®-Konzept

1.1. Warum ein neues Konzept?.....	11
1.2. Begriffsbestimmung: Claims-Management	13
1.3. Übersicht der Module im PRO:CLAIM®-Konzept	16

2. Projektstrategie

2.1. Vertrags- und Risikoanalyse.....	21
2.2. Methoden der Vertragsanalyse.....	24
2.3. Methoden der Risikoanalyse.....	27
2.4. Risiko-Management.....	30
2.5. Informationen für die Projektstrategie sammeln.....	34
2.6. Strategieentwicklung.....	36
2.7. Das Projektteam informieren: Die Vertragslesung	39

3. Änderungsmanagement

3.1. Organisation des Änderungsmanagements.....	42
3.2. Der Claim-Ablauf im Vertrag.....	46
3.3. Der Change-Order Ablauf im Vertrag.....	48
3.4. Regelungen zur Änderung des Terminplans.....	51
3.5. Argument für ein Änderungsmanagement im Vertrag.....	54
3.6. Sinnvolle Inhalte im Vertrag.....	58

4. Der Claim vor der Verhandlung

4.1. Ein Claim-Ereignis identifizieren und anmelden.....	61
4.2. Strategie abstimmen.....	63
4.3. Methoden der Beweissicherung.....	65
4.4. Projektinterne Dokumentation als Beweis.....	69
4.5. Über die Claim-Stellung entscheiden	71
4.6. Kosten für einen Claim evaluieren	74
4.7. Das Claim-Dokument erstellen – Die Struktur eines Claims.....	76
4.8. Die Strategie im Claim-Dokument.....	78
4.9. Die Abwehr von Claims.....	84
4.10. Die Vermeidung von Claims: Prüfliste für Auftraggeber	89

5. Die Change-Order vor der Verhandlung

5.1. Der formale Ablauf einer Change-Order.....	92
5.2. Vertragliche Anforderungen an eine Change-Order Klausel.....	94
5.3. Reduktion von Forderungswerten durch den Auftraggeber.....	95
5.4. Umgang mit strittigen Change-Ordern.....	96
5.5. Die Prüfung einer Change-Order.....	100

6. Terminclaims

6.1. Terminverzugsmanagement	101
6.2. Kosten im Zusammenhang mit Terminstörungen.....	103
6.3. Verfahren zur Bewertung eines Terminverzugs.....	106
6.4. Die Präsentation von Verzug in einem Claim.....	113

7. Die Fallanalyse

7.1. Der Ablauf einer Fallanalyse.....	116
7.2. Allgemeine Informationen zum Umfeld sammeln.....	127
7.3. Die Vorgeschichte des Claims.....	130
7.4. Die Claim-Impact-Analyse.....	135

7.5. Den Fall intern präsentieren und abstimmen.....	138
8. Die Claim-Strategie	
8.1. Zieldefinition.....	141
8.2. Strategische Zielkonflikte	147
8.3. Ziele des Verhandlungspartners.....	149
8.4. Taktik im Claims-Management.....	150
8.5. Der beste Zeitpunkt für einen Claim.....	153
8.6. Strategiesteuerung durch Lobbyismus.....	157
8.7. Spezielle Strategie-Ansätze.....	158
8.8. Eskalationsstufen.....	163
8.9. Widerstand vermeiden.....	165
8.10. Claim-Taktik.....	168
9. Die Organisation von Verhandlungen	
9.1. Verhandlungsorganisation im Unternehmen.....	177
9.2. Interne Stakeholder einbinden.....	178
9.3. Das Kernteam und seine Rollen in der Verhandlung.....	180
9.4. Das eigene Team zusammenstellen.....	184
10. Verhandlungspartner	
10.1. Verwaltung und öffentliche Auftraggeber.....	197
10.2. Verhandlungspartner mit unterschiedlicher Macht.....	198
10.3. Verhandlungen mit anderen Kulturen	203
10.4. Profiling des Verhandlungspartners.....	207
10.5. Profiling von Zielpersonen.....	214
11. Verhandlungsstrategien entwickeln	
11.1. Integrative Strategien und Machtstrategien.....	217
11.2. Das Strategiemodell einer Claims-Verhandlung.....	222
11.3. Die richtige Verhandlungsstrategie	227
11.4. Strategien des Claim-Empfängers erkennen und kontern	232
11.5. Strategien zur Manipulation.....	237
12. Der Einfluss des Unterbewusstseins	
12.1. Erkenntnisse der Kognitionsforschung zur Wahrnehmung.....	239
12.2. Psychologie der Angst.....	249
12.3. Selbststeuerung um Distress zu vermeiden.....	254
12.4. Die eigene Kompetenz vergrößern.....	259
12.5. Wie kann man sich verändern?	265
12.6. Günstige Eigenschaften für eine Verhandlung.....	268
12.7. Ungünstige Verhaltensweisen in einer Verhandlung.....	271
12.8. Wie lässt sich Vertrauen aufbauen.....	273
13. Präsentationstechnik	
13.1. Erfolgreich präsentieren.....	280
13.2. Die Präsentation auf das Ziel ausrichten.....	285
13.3. Einprägende Botschaften einer Präsentation.....	287
14. Körpersprache	
14.1. Mimik	295
14.2. Kinesik	296
14.3. Bewusste Signale	299

14.4. Körpersprachliche Haltung um authentisch zu wirken	301
15. Personality-Profilung der Verhandlungspartner	
15.1. Persönliche Stile in der Verhandlung.....	306
15.2. Unterstützer, Bremser, Macher - Drei Verhandlungsstile.....	308
15.3. Wie lässt sich Personality-Profilung trainieren?.....	314
15.4. Besonderes Verhalten in der Verhandlung.....	315
16. Verhandlungsmacht	
16.1. Methoden um Verhandlungsmacht zu vergrößern	324
16.2. Machtgewinn durch Reduktion des Verhandlungspartners	334
16.3. Unfaire Methoden des Machtgewinns	336
16.4. Verhandlungsmacht bei Claims-Verhandlungen	338
16.5. Verhandlungsmacht durch Führungskompetenz.....	341
17. Das PRO:CLAIM®-Phasenkonzept	
17.1. Aktionsebenen und Kompetenzfelder.....	351
17.2. Verhandlungshorizonte	354
17.3. Teilziele und Haltepunkte planen.....	355
18. PRO:CLAIM®-Konzept: Verhandlungstechnik	
18.1. Die Präsentation des Claims vor dem Claim-Empfänger.....	362
18.2. Eine Verhandlung einberufen.....	368
18.3. Die richtige Verhandlungstechnik.....	379
18.4. Gesprächsführung.....	383
18.5. Verhandlungsregeln.....	394
18.6. Einsatz von Taktik in der Verhandlung.....	407
18.7. Fragetechnik	419
18.8. Die Einwandbehandlung.....	424
18.9. Konflikt, Kooperation und Rache.....	428
18.10. Kooperation als Verhandlungsmasse einbringen.....	431
18.11. Konfliktmanagement.....	440
18.12. Die Wertigkeit des eigenen Anspruchs erhöhen.....	448
18.13. Umgang mit Fallen, Manipulation und unfaiem Verhalten	450
18.14. Die moralische Instanz in einer Verhandlung.....	454
18.15. IWD-Technik: Interessen - Warnung - Druck	456
18.16. Beispiele zur IWD-Technik im Einsatz.....	463
18.17. Die Verhörtechnik	476
18.18. Die Verhandlung am Telefon	480
19. PRO:CLAIM®-Konzept: Verhandlungsstart	
19.1. Beeinflussende Faktoren.....	484
19.2. Der erste Kontakt.....	493
19.3. Small-Talk und Anpassung.....	498
19.4. Organisation und Agenda	503
20. PRO:CLAIM®-Konzept: Informationsabgleich	
20.1. Fragenkatalog abarbeiten.....	509
20.2. Gegenforderungen frühzeitig einsammeln.....	510
20.3. Taktik im Informationsabgleich.....	511
20.4. Nicht öffentliche Information erkunden	512
21. PRO:CLAIM®-Konzept: Anspruchsgrundlage	

21.1. Anspruchsgrundlage des Claim-Erstellers präsentieren.....	515
21.2. Anspruchsgrundlage des Claim-Erstellers abwehren.....	519
21.3. Besprechungsbericht als Zwischenstand.....	520
22. PRO:CLAIM®-Konzept: Bewertungsgrundlage	
22.1. Kostenelemente identifizieren.....	522
22.2. Bewertungsgrundlage durch den Claim-Ersteller begründen.....	524
22.3. Bewertungsgrundlage des Claim-Erstellers prüfen.....	527
22.4. Der Besprechungsbericht der Bewertungsgrundlage.....	529
23. PRO:CLAIM®-Konzept: Konvergenzphase	
23.1. Zwischenstand abgleichen und fixieren.....	531
23.2. Einigung im Rahmen der Konvergenzphase.....	534
23.3. Lösungsweg erarbeiten.....	540
24. PRO:CLAIM®-Konzept: Die Konzessionsphase	
24.1. Agenda der Konzessionsphase	545
24.2. Verhandlung in der Konzessionsphase	546
25. Das PRO:CLAIM®-Konzept: Die Einigung	
25.1. Die Angst vor der Einigung.....	555
25.2. Einigung mit Hilfe von Dritten	556
25.3. Schriftliche oder mündliche Vereinbarung?.....	558
25.4. Die Formulierung der Vereinbarung.....	561
25.5. Aufbau der Vereinbarung.....	563
25.6. Abschluss-Tricks	567
25.7. Die Abklingphase	572
26. Kritische Verhandlungssituationen meistern	
26.1. Schwierige Verhandlungen führen.....	575
26.2. Erste Hilfe in schwierigen Verhandlungen.....	580
26.3. Konflikte und schwierige Gesprächssituationen lösen.....	590
27. Fallen, Manipulation und unfaires Verhalten	
27.1. Manipulation über die emotionale Ebene.....	597
27.2. Manipulation über die Verfahrensebene.....	610
27.3. Manipulation über die Faktenebene.....	615
27.4. Manipulation über die Rollenebene.....	624
28. Literaturverzeichnis	
29. Abbildungsverzeichnis	
30. Stichwortverzeichnis	

Das PRO:CLAIM[®]-Konzept

Warum ein neues Konzept?

Differenzen zwischen Vertragsparteien über Lieferumfang und Mehrkosten sind in einem Projektgeschäft an der Tagesordnung. Das Mittel, um diese Differenzen beizulegen, ist die Verhandlung. Verhandlungen, im Rahmen von bestehenden Verträgen, unterliegen allerdings einem Einigungsdruck. Die bekannten Verhandlungsverfahren widmen diesem Aspekt des äußeren Zwanges in der freien Wirtschaft allerdings nur begrenzte Aufmerksamkeit. Die Literatur differenziert dabei zwischen harten und weichen Verhandlungstechniken. Beide Techniken führen in einem Projektgeschäft zu polarisierenden Ergebnissen. Bei weicher Verhandlungstechnik verliert der schwächere Verhandlungspartner inzwischen regelmäßig. Bei dem Einsatz von harten Verhandlungstechniken wird dagegen die Geschäftsbeziehung belastet. Auch stark propagierte Verfahren, wie das Harvard-Konzept zeigen Schwächen, da diese Methode sich zwar um die Herstellung einer belastbaren Beziehung kümmert, aber den Aspekt des kommerziellen Ausgleichs vernachlässigt.

Claims-Management wird in diesem Buch als Oberbegriff für die Behandlung von kommerziellen Konflikten im Rahmen von Projekten verwendet. Ein spezielles Verfahren für Claims-Verhandlung gab es bisher nicht. Daher wurde regelmäßig versucht, Elemente einer Verkaufsverhandlung irgendwie auf eine Claims-Verhandlung zu übertragen. Das Training von einzelnen Elementen führt allerdings nicht zu einer durchgängigen Methode, bei der eine zielorientierte ganzheitliche Erfolgsstrategie entwickelt werden kann. Lücken in der Praxis werden bei diesem Vorgehen offensichtlich und regelmäßig durch individuelle Verhandlungstechniken geschlossen. Eine systematische Vorgehensweise, die sich mit dem umfangreichen Themengebiet der Claims-Verhandlung befasst, wird erstmals in diesem Buch präsentiert.

Die bisher veröffentlichten Ansätze im Claims-Management befassen sich mit einzelnen eher technischen Elementen, wie dem Anmelden, Dokumentieren und dem Erstellen von Ansprüchen. Sie vernachlässigen aber die globale Interaktion mit Blick auf das grundsätzliche Ziel: Erreichen einer optimalen Einigung mit möglichst wenig Widerstand und ohne die Geschäftsbeziehung zu belasten! Das PRO:CLAIM[®]-Konzept ist die erste ganzheitliche Methode, die den vollständigen Weg von der Identifikation bis zur Einigung in der Verhandlung beschreibt. Dieses ganzheitliche Konzept ist speziell auf die

kommerziellen Forderungen im Projektgeschäft ausgelegt und kombiniert folgende Kompetenzfelder:

- Verfahren zur Anspruchssicherung
- Phasenkonzept der Claims-Verhandlung
- Verhandlungstechnik und Verhandlungspsychologie

Bei den Verfahren zur Anspruchssicherung geht es darum, die formalen Bedingungen zu erfüllen, um einen durchsetzbaren Anspruch zu erhalten. Dies umfasst sowohl die Anmeldung eines Anspruchs, als auch die Beweissicherung und die Erstellung des Claim-Dokuments. Die Bausteine des Phasenkonzeptes dienen wiederum der systematischen und strukturierten Vorgehensweise in der Verhandlung. Behandelt werden Faktoren wie Verhandlungsmacht, Strategie und Taktik. Verhandlungstechniken lassen sich erlernen, wobei zwischen fairen und unfairen Methoden unterschieden werden sollte. Gerade strittige Claims besitzen ein hohes Potential an Emotionen. Konfliktmanagement erfordert eine gute Menschenkenntnis, um den Verhandlungspartner zu steuern. Das Ziel besteht darin, den Gesprächspartner zu überzeugen. Eine Einigung, die als unfair empfunden wird und unter Druck zustande kommt, weckt regelmäßig Rachegefühle, so dass die Einhaltung der Vereinbarung gefährdet ist.

Das PRO:CLAIM[®]-Konzept berücksichtigt die Wichtigkeit der Geschäftsbeziehung, da es sich um laufende Projekte handelt und es erforderlich ist, dass die Parteien weiter miteinander kooperieren. Im Projektgeschäft führt eine fehlende Einigung dazu, dass als letzte Instanz ein ordentliches Gericht oder ein Schiedsgericht entscheidet. Diese Verfahren kosten jedoch deutlich mehr Zeit, Geld, Ressourcen und Nerven, als eine gütliche Einigung in einer Verhandlung. Die gerichtliche Entscheidung steht daher am Ende der Methoden zur Streitbeilegung.

Begriffsbestimmung: Claims-Management

Das Vertrags- oder auch Contract-Management beschreibt einen ganzheitlichen Prozess, der Zustandekommen, Interpretation, Umsetzung, Störungen und Änderungen eines Projektvertrages behandelt. Claims-Management ist ein Teilgebiet des Contract-Managements.

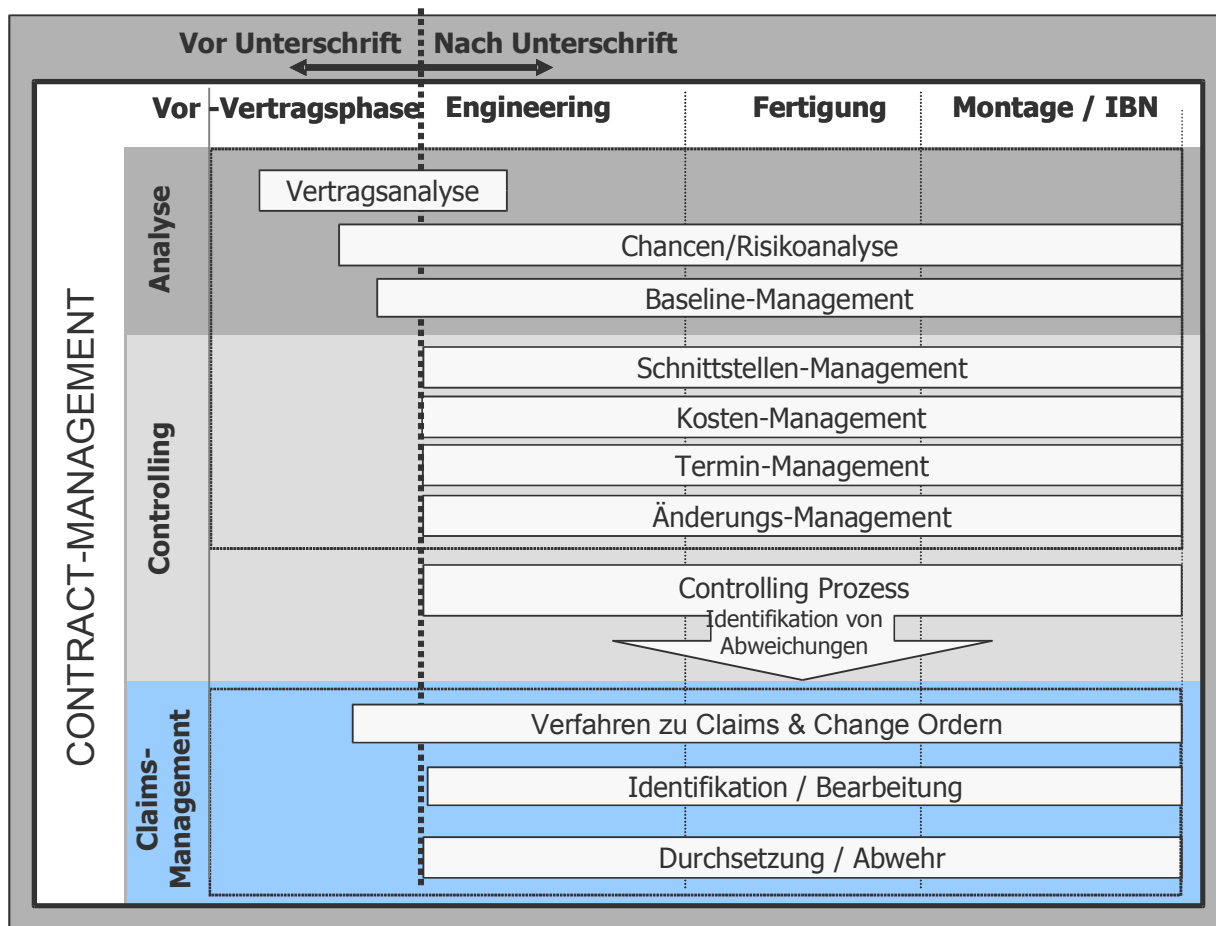


Abb. 1 Definition Claims-Management

Die messbare Abgrenzung, des mindestens zu erbringenden Lieferumfangs für ein Projekt, ist die Baseline. Jedes Projekt sollte über Controlling-Instrumente verfügen, die frühzeitig Hinweise auf mögliche Störungen und Abweichungen von der Baseline geben. Das Projektmanagement leitet bei erkannten negativen Abweichungen regelmäßig Maßnahmen ein, um die versprochenen Leistungen möglichst innerhalb der vertraglichen Vereinbarung abliefern zu können. Claims-Management konzentriert sich dagegen auf die kommerzielle Auswirkung einer Abweichung. Dabei geht es zunächst um die Identifikation der tatsächlichen Ursache und der verantwortlichen Partei. Neben dem Prozess der Beweissicherung entwickelt das Claims-Management Durchsetzungs- oder auch Abwehrstrategien, erstellt die Dokumentation, bereitet die Verhandlung vor und führt dann die Claims-Verhandlung mit den Anderen Parteien.

Die erforderlichen Aktivitäten, um einen wirkungsvollen Prozess zu etablieren, beginnen mit der Vertragsanalyse und den Abläufen zu Claims und Change-Ordern bereits vor der Vertragsunterzeichnung. Die Ergebnisse bilden die Grundlage der Projektstrategie. Bei der Planung, Lieferung und Errichtung von Industrieanlagen und deren Ausrüstung,

kommt es unausweichlich zu Änderungen oder Störungen der Leistungsgrenzen. Es sollte daher als ein normales Verfahren betrachtet werden, das genauso normal etabliert ist, wie jeder andere Planungsprozess im Unternehmen. Claims-Management behandelt die zusätzlichen Aufwendungen aus Störungen und Änderungen. Das Ziel besteht darin, die Kompensation der Mehrkosten über eine Change-Order oder bei Schadensersatz über einen Claim von der anderen Vertragspartei einzufordern. Diese Forderungen beziehen sich entweder auf die

- kommerzielle Kompensation von Schäden, Änderungen oder Mehrkosten,
- einen pauschalierten Schadensersatz oder Vertragsstrafen,
- die Anpassung von Projektterminen oder
- die Reduktion von Risiken.

Ein guter Vertrag regelt die Konsequenzen aus typischen Vertragsstörungen. Damit lässt sich vereinbaren, dass die Streitleistung im Rahmen des Projektes intern erfolgen kann. Ohne eine derartige vertragliche Regelung, existiert nur ein Anspruch auf eine externe Streitschlichtung. Das bedeutet, dass man seinen Anspruch vor einem Gericht erstreiten muss, was mit zusätzlichen Kosten verbunden ist und selten zeitnah erfolgt. Eine Änderung der vertraglichen Leistung, die vor der Durchführung einer Änderung vereinbart wird, bezeichnet man gewöhnlich als Change-Order. Forderungen, die nach einem Ereignis oder einer Änderung erhoben werden – Kosten sind bereits entstanden - werden üblicherweise als Claim bezeichnet. Der gesamte Prozess, der beide Arten erfasst, wird in diesem Buch pauschal als Claims-Management bezeichnet.

Claims-Management ...

- ist ein kontinuierlicher Prozess, der das Projekt vom Anfang bis zum Ende begleitet;
- betrifft alle Arbeitsprozesse innerhalb einer Unternehmung;
- sollte im Bewusstsein aller involvierten Mitarbeiter verankert sein;
- sollte nicht erst beginnen, wenn ein Schaden eingetreten ist;
- managt Risiken, so dass Mehrkosten verhindert aber auf jeden Fall vermindert werden;
- erfordert, dass der Claim-Ersteller in der Lage ist, seinen Anspruch zu beweisen;
- stellt einen legitimen und berechtigten Anspruch dar;

Change-Ordern, Vertrags- und Nachforderungsmanagement

Das „Vertrags- und Nachforderungsmanagement“ ist im Sinne der DIN 69905 die *„Überwachung und Beurteilung von Abweichungen bzw. Änderungen und deren wirtschaftlichen Folgen zwecks Ermittlung und Durchsetzung von Ansprüchen“*. Zwischen Änderungen des Vertrages, die geplant verlaufen (Change-Ordern) und Änderungen, die ungeplant sind (Claims) muss deutlich unterschieden werden. Geplante Änderungen lassen sich im Vorfeld zwischen den Parteien vereinbaren. Die beauftragende Partei besitzt somit ein Wahlrecht. Ungeplante Änderungen führen dagegen zu einem Schadensersatzanspruch, bei dem nur der nachgewiesene zusätzliche Aufwand ersetzt wird. Die Übergänge zwischen beiden Bereichen sind allerdings zum Teil fließend. Eine Change-Order kann durchaus zu einem Claim führen, wobei im Fall der Einigung, die vertragliche Auswirkung wieder mit Hilfe einer formalen Change-Order dokumentiert wird. Der in diesem Buch verwendete Begriff «Contract- und Claims-Management» umfasst alle Vorgänge, die sich mit der Änderung eines Vertrages und den damit verbundenen Auswirkungen befasst. Obwohl die Anspruchsgrundlage bei Claims und Change-Ordern unterschiedlich ist, erfordern sie beide in etwa das gleiche Verfahren zur Durchsetzung und auch bei der Verhandlung. Dies liegt daran, dass der Auftraggeber den Auftragnehmer in den meisten Verträgen zwingen kann, Änderungen durchzuführen, auch wenn die Kosten noch nicht vereinbart wurden. Der Auftragnehmer ist nun gezwungen, diese Mehrkosten über eine Verhandlung durchzusetzen. Die entsprechenden Verfahren und Abläufe sind dabei in weiten Bereichen identisch zu einer reinen Claims-Verhandlung. Die Praxis zeigt, dass es erheblich schwieriger ist, eine Forderung durchzusetzen, als eine Forderung abzuwehren. Daher konzentriert sich dieses Buch stärker auf den Aspekt der Durchsetzung. Automatisch resultieren daraus aber auch Strategien, um eine Forderung abzuwehren.

Übersicht der Module im PRO:CLAIM®-Konzept

Das PRO:CLAIM®-Konzept definiert einen Prozess, wie die kommerziellen Auswirkungen von Mehrungen, Abweichungen und Störungen im Rahmen von bestehenden Verträgen systematisch behandelt werden können. Es zeigt die Möglichkeit einer gezielten Steuerung und Strukturierung, so dass die erforderlichen Arbeitsabläufe vielfach standardisiert werden können. Das PRO:CLAIM®-Konzept unterscheidet die folgenden Themenkreise, die gleichzeitig die Grundstruktur dieses Buches bestimmen.

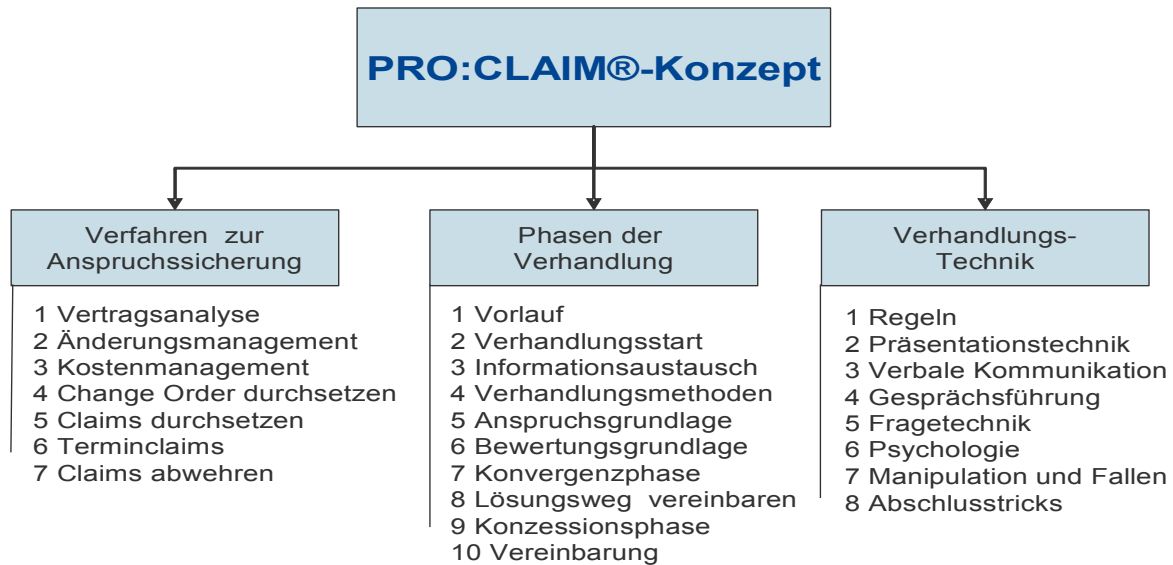


Abb. 2 Inhalte im PRO:CLAIM-Konzept

Der Aufbau dieses Buches ist so gestaltet, dass im Rahmen des «technischen Claims-Managements» die grundsätzlichen, formalen Erfordernisse aufgezeigt werden, um einen Anspruch zu begründen und diesen als Forderung schriftlich, als Claim oder Change Order zu formulieren und einzureichen. Dieser Anspruch bildet die Basis der Verhandlung. Das PRO:CLAIM®-Verhandlungskonzept spezifiziert anschließend wirkungsvolle Methoden, Techniken und Phasen der Verhandlung.

Verfahren zur Anspruchssicherung («technisches Claims-Management»)

Eine wichtige Basis ist die Anspruchsgrundlage. Dazu dienen die Verfahren im «technischen Claims-Management», die sicherstellen, dass der formale Anspruch existiert und die Aufwendungen als Beweise dokumentiert werden. Im Grunde muss der Claim-Ersteller bereits bei dem Erkennen einer Änderung, Störung oder Abweichung bereits an die Verhandlung denken. Daher ist es wichtig, die grundsätzlichen Basisstrategien im Claims-Management zu kennen, mit denen Forderungen durchgesetzt aber auch abgewehrt werden können. Je größer und komplexer ein Claim ist, desto wichtiger wird eine Fallanalyse, um die tatsächlichen Hintergründe und Ursachen zu identifizieren. Neben dieser professionellen Vorbereitung ist die Kenntnis der typischen Strategien zur Durchsetzung und Abwehr wichtig, um Claims erfolgreich vorzubereiten. Der hier verwendete Begriff «technisches Claims-Management» umfasst die folgenden Themen.

1. Projektstrategie, Vertrags- und Risikoanalyse

2. Änderungsmanagement + Controlling
3. Vertragsstörungen dokumentieren
4. Claim-Strategien entwickeln
5. Change-Ordern und Claims erstellen

Das Ergebnis des technischen Claims-Managements ist eine Forderung in Form eines Dokuments, die dann die Basis der Verhandlung bildet.

Das PRO:CLAIM® - Phasenmodell zur Verhandlung

Das Ziel eines Verhandlungsführers besteht darin, den Verhandlungsverlauf zu führen indem er Methoden zur Verhandlungssteuerung einsetzt. Ein systematischer Verhandlungsprozess, der sich an dem Phasenmodell orientiert, stellt sicher, dass einzelne, logische Etappenziele zwischen den Parteien vereinbart werden. Dieser Prozess basiert über einen weiten Bereich auf einem rein sachlichen Vorgehen, so dass regelmäßig nur ein geringes Konfliktpotential entsteht. Der Weg zu einer abschließenden Vereinbarung erfordert immer noch den Einsatz der richtigen Verhandlungstechniken. Diese Vereinbarung wird dann jedoch von den meisten Verhandlungspartnern als fair empfunden, so dass die positive Kooperation weiterhin gegeben ist. Das folgende Bild zeigt die grundsätzlichen Phasen bei einer kommerziellen Verhandlung in einem Projekt.

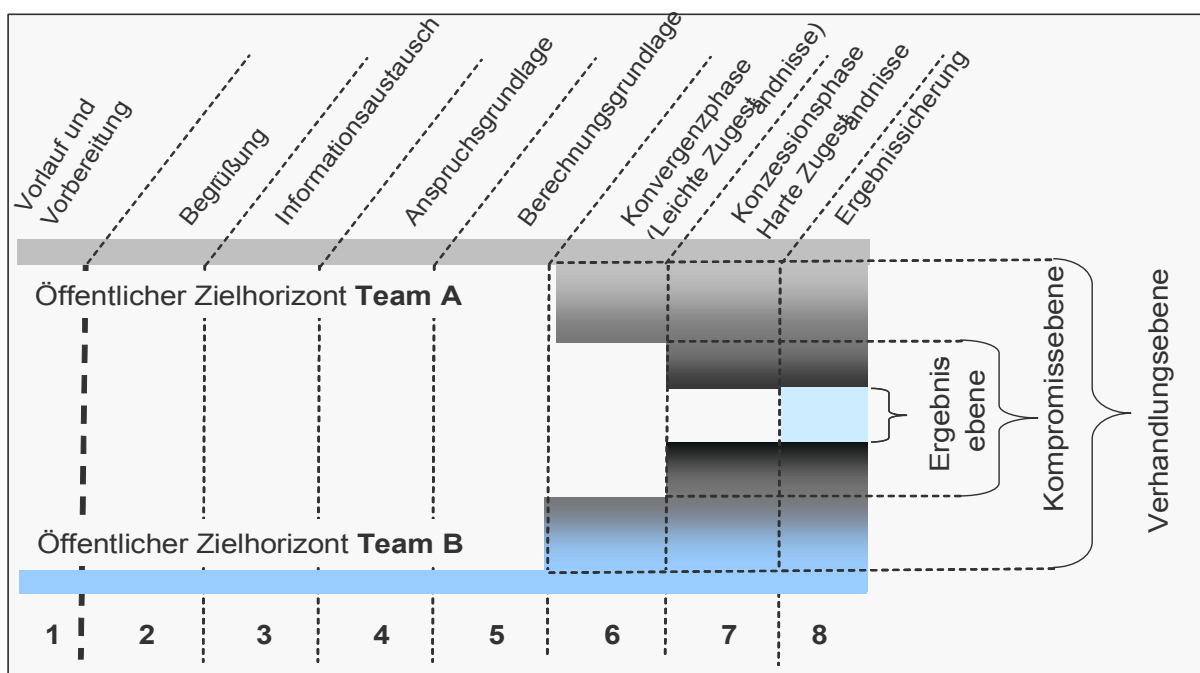


Abb. 3 Das PRO:CLAIM® - Phasenmodell

Seine größte Wirkung entfaltet das Phasenmodell gerade bei großen und komplexen Verhandlungen. Die Steuerung eines komplexen Prozesses fällt leichter, wenn man den aktuellen Kurs nicht auf das weit entfernte Wunschergebnis ausrichtet, sondern logische Zwischenziele anpeilt. Das PRO:CLAIM®-Phasenmodell bietet die ideale Basis, um einen Verhandlungsprozess wirkungsvoll zu steuern. Zwischenziele lassen sich genauer planen, so dass Abweichungen frühzeitig erkannt und korrigiert werden können. Weiter lässt sich durch die systematische Vereinbarung verhindern, dass der Verhandlungspartner zwischen den Phasen und Themen springt um ein strukturiertes Vorgehen zu verhindern.

Verhandlungstechnik

Verhandlungen lassen sich steuern. Eine wichtige Basis ist die Vorbereitung, um, im Rahmen des Profiling, möglichst viel Information über den Verhandlungspartner, sein Umfeld und seine Motive in Erfahrung zu bringen. Die Kenntnis der Methoden, Verhandlungsmacht zu beeinflussen, ist ein weiterer wichtiger Aspekt, um auf Augenhöhe verhandeln zu können.



Abb. 4 Elemente der Verhandlungstechnik

Verhandlungsmacht lässt sich steuern und ändert sich im Laufe einer Verhandlung. Methoden des Small-Talks dienen dazu, frühzeitig eine angenehme Atmosphäre herzustellen. Das Personality-Profiling ist weiter hilfreich, um Interessen und Motive der Verhandlungspartner zu erkennen. Dies ermöglicht eine angepasste

Kommunikationsebene, so dass Provokationen und Missverständnisse reduziert werden. In der Verhandlung existieren verschiedene Techniken, wie man mit Forderungen umgeht, Argumente platziert, die Verhandlung durch Fragen führt und Manipulationen verhindert. Auch wenn es nicht empfehlenswert ist, manipulative Methoden einzusetzen, so ist es doch erforderlich, die Fallen, Tricks und unfairen Methoden zu kennen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass man die Falle nicht erkennt und die negative Auswirkung nicht abwehren kann.