

— Tool

Verhandeln über E-Mail



„E-Mail für dich“ - was zu beachten ist, wenn man Verhandlungen über E-Mail nicht vermeiden kann

E-Mail-Kommunikation ist allgegenwärtig und aus dem globalen Geschäftsleben nicht mehr wegzudenken. Im Schnitt bekommt jeder in der Wirtschaft Tätige durchschnittlich 121 E-Mails am Tag, so Forscher. Die meisten von uns haben zu E-Mails gemischte Gefühle. Der Segen liegt darin, dass sie uns eine Möglichkeit geben, schnell, einfach und unkompliziert mit Menschen auf der ganzen Welt zu kommunizieren. Der Fluch liegt nicht nur in der Masse an E-Mails, sondern auch in der ausschließlichen Wiedergabe von Worten. E-Mails transportieren weder unseren Tonfall noch die non-verbalen Hinweise. Auf beides verlassen wir uns aber normalerweise, um die Absichten einer Person zu interpretieren. Die unglaubliche Effizienz von E-Mails kommt also mit einem Minenfeld an potenziellen Missverständnissen.

Wenn ich gefragt werde, ob Verhandlungen über E-Mail sinnvoll sind, lautet mein erster Ratschlag: lassen Sie es sein – es sei denn Sie haben gar keine andere Wahl! Gleichzeitig stellen im Geschäftsleben die meisten E-

Mails eine Form von (Vor-)Verhandlungen dar. Wenn wir jemandem eine E-Mail schreiben, möchten wir etwas von der Person: eine Aktion, eine Zulieferung, eine Antwort innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens. In der heutigen Zeit globaler Interaktionen lässt sich verhandeln über E-Mail also nicht vollkommen ausschließen.

Grundsätzlich sollten Sie E-Mails mit einem Ziel schreiben: sich persönlich, face-to-face oder zumindest per (Video-)Anruf auszutauschen. Möglicherweise haben Sie aber keine andere Wahl als über E-Mail zu verhandeln, insbesondere wenn dies die bevorzugte Methode Ihres Gegenübers ist. Dann gilt es, folgende Regeln zu befolgen.

In einer Studie (von Justin Kruger von der New York University, Nicholas Epley von der University of Chicago und Justin Parker und Zhi-Wen Ng von der University of Illinois in Urbana-Champaign) wurden Probanden gebeten eine Reihe von Aussagen mit Sarkasmus, Ernsthaftigkeit, Wut, Traurigkeit gegenüber einem Freund oder einer fremden Person per E-Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht zu kommunizieren. Im Allgemeinen überschätzten sich die Personen in der Effektivität der Nachrichtenübermittlung und überschätzten die Genauigkeit, mit der die Empfänger ihre Botschaften dekodieren würden, unabhängig davon, ob es sich um einen Freund oder Fremden handelte. Die Überschätzung fiel bei der Kommunikation über E-Mail am größten aus. E-Mails verringern häufig den Informationsaustausch, was zu einer Sackgasse in Verhandlungen und zu ineffizienten Vereinbarungen im Vergleich zu persönlich geführten Verhandlungen führt.

Give me five! Weniger ist in der Tat mehr

Wahrscheinlich kennen Sie folgende Situation: man schreibt brillant aufgebaute E-Mails, achtet penibel auf die Argumentation, auf Rechtschreibung & Co., die E-Mail ist quasi formvollendet ... und der Empfänger pickt sich nur ein Detail raus, auf das er eingeht. Auf den Kern Ihrer E-Mail und auf die am Ende gestellten Fragen geht er gar nicht ein. Ärgerlich, denn diese E-Mail sollte Ihnen das Leben erleichtern, aber aus irgendeinem Grund ist es jetzt schwieriger geworden, da Sie nichts erreicht haben. Wenn es Ihnen so ergangen ist, dann war Ihre E-Mail höchstwahrscheinlich länger als fünf Sätze. Immer dann, wenn man eine lange E-Mail verfasst, wird der Empfänger sie lesen und sich die Punkte rausgreifen, die ihm nicht gefallen. Der Rest des Textes geht unter, oder wird ignoriert. Weshalb soll die 5-Sätze-Regel helfen? Sehen Sie es folgendermaßen: wenn Sie Poker oder Schach per E-Mail spielen würden, dann würden Sie doch auch nicht die nächsten 10 Züge im Voraus preisgeben, oder? Ihr Ziel sollte es sein, in jeder E-Mail einen Punkt zu landen. Nicht mehr und nicht weniger. Seien Sie sich im Klaren, was genau Sie erreichen wollen und schreiben Sie nur diesen Punkt in die E-Mail. Sie sollen dem Verhandlungspartner kein „Futter“ geben und ihm Sachen anbieten, über die er sich streiten kann.

Wenn Sie gezwungen werden, über E-Mail zu verhandeln, Sie aber – wie ich – der festen Überzeugung sind, dass persönliche Treffen effektiver sind, machen Sie Folgendes: antworten Sie nur mit einem einzigen Satz. Wahrscheinlich wird die andere Seite dann wieder eine lange Antwort schicken – auf die Sie erneut mit nur einem Satz antworten. Dieser Ansatz konditioniert Ihren Gesprächspartner und gibt ihm zu verstehen, dass eine Verhandlung über E-Mail suboptimal ist. Irgendwann kommt der Punkt, an dem Ihr Gegenüber Sie anrufen wird. Und felsenfest davon überzeugt sein wird, dass die Idee des persönlichen Austausches seine war. That's fair, lassen Sie ihn in dem Glauben. Sie haben erreicht was Sie wollten: eine direkte Verhandlung.

Killing the messenger? - Schlechtes direkt, schnell und schnörkellos vermitteln

Beim Verfassen von E-Mails wird die Bedeutung der Betreff-Zeile hoffnungslos unterschätzt und das vollkommen zu Unrecht. Sie ist das Mittel für den ersten Eindruck, Ihre Chance, die Aufmerksamkeit des Gegenübers für sich zu gewinnen. Wenn wir im Geschäftsleben unseren Posteingang öffnen, scannen die meisten als allererstes die Betreff-Zeilen der eingegangenen 121 E-Mails und priorisieren sie, oft noch bevor sie irgendeine davon öffnen. Wenn Sie in der Verhandlung die E-Mail als Instrument nutzen, um eine schnelle Entscheidungsfindung zu pushen, oder um eine Konversation nach langer Zeit des Stillstands wieder aufzunehmen, schreiben Sie in die Betreff-Zeile eine Frage. Verfassen Sie die Frage so, dass der Verhandlungspartner sie mit „*Nein*“ beantworten kann/muss. „*Haben Sie Thema XY aufgegeben?*“, oder „*Haben wir unsere Gelegenheit verpasst?*“, oder „*Ist es zu spät, um...?*“ sind nur ein paar Formulierungen, die sicherstellen, dass Ihrer E-Mail hohe Priorität eingeräumt werden wird.

In mündlicher Kommunikation sind Höflichkeiten und Rapport zu Beginn der Verhandlung äußerst wichtig. Das trifft jedoch nicht zwangsläufig auf E-Mail-Kommunikation zu. Viele Menschen beginnen, vor allem wenn sie etwas Kritisches ansprechen müssen, die E-Mail-Verhandlung mit ausufernden Höflichkeiten. Oder sie folgen der Sandwich-Taktik und versuchen die schlechte Botschaft zwischen zwei positiven zu packen. Die meisten Menschen verfolgen diese Vorgehensweise auch deshalb, weil sie sich selber vor den negativen Emotionen und Reaktionen des Anderen schützen wollen. Das ist bei E-Mails nicht zielführend. Schreiben Sie stattdessen die negative Botschaft zuerst. Schreiben Sie diese direkt in die Betreff-Zeile!

Wiegen Sie nicht den Verhandlungspartner zunächst in falsche Sicherheit, um erst nach Höflichkeitsbekundungen zur Sache zu kommen. Wenn Sie die schlechte Botschaft direkt anbringen, dennoch in der Lage sind, Empathie auszudrücken, wird die Reaktion nicht so heftig ausfallen wie Sie es sich ausmalen. Sie können in die Betreff-Zeile Sätze wie „*Das wird hart klingen*“, „*Sie werden wahrscheinlich beleidigt sein*“ oder „*Ich habe schlechte Nachrichten*“ schreiben. Das ist vergleichbar mit dem Labeln von Emotionen, dem kategorisieren und verbalisieren von Emotionen – Technik, die vor allem durch F.B.I.-Verhandlungsführer bekannt geworden ist. Nennen Sie die Sache beim Namen und geben Sie dem Empfänger die Möglichkeit, sich auf schlechte Nachrichten vorzubereiten, indem Sie ihn darüber direkt in Kenntnis setzen.

Nichts wird so heiß gegessen, wie gekocht

Nachdem Sie die negative Botschaft in der Betreff-Zeile platziert haben, ist es an der Zeit, Ihre Aufmerksamkeit der Tonalität des E-Mail Textes zu widmen. Fakt ist, dass Ihr Verhandlungspartner den Text nie in der Tonalität lesen wird, wie Sie es sich wünschen. Also gilt es den Text abzumildern. Geben Sie Ihrer E-Mail einen freundlichen und einladenden Charakter, indem Sie sich die Zeit nehmen bestimmte Ausdrücke hinzuzufügen, die unnötige Konfrontation vermeiden. Vernachlässigen Sie diese Elemente, wird Ihre Nachricht bestenfalls kühl klingen, aber noch wahrscheinlicher wird sie als hart interpretiert werden. Genau dies gilt es zu

vermeiden. Vor allem zwei Ausdrücke (und Kombinationen davon) werden Ihnen helfen, die schlechten Nachrichten abzumildern: *"Es tut mir leid, dass..."* und *"Ich fürchte, dass..."*. Wenn Sie mit der Sicht des Verhandlungspartners überhaupt nicht einverstanden sind, könnten Sie kühl und hart *"Ich sehe es nicht so"* schreiben. Oder aber *"Es tut mir leid, aber ich fürchte, dass ich das anders sehe"*.

Nehmen Sie das nicht auf die leichte Schulter. Der Impuls einiger Manager ist, eine solche Vorgehensweise schnell als unnötig und als Zeitverschwendung abzutun. Das wäre ein kapitaler Fehler. Während Sie von Angesicht zu Angesicht mit Ihrem Körper und mit Ihrer Sprache positive Signale senden können, haben Sie bei Verhandlungen über E-Mail einen sehr begrenzten Aktionsspielraum. Auf gut Deutsch wollen Sie es vermeiden, dass der Verhandlungspartner den Text „in den falschen Hals bekommt“. Dafür brauchen Sie die Abmilderungsausdrücke.

Wie geht das in der Praxis am einfachsten? Schreiben Sie die E-Mail so, wie Sie sie ursprünglich schreiben wollten. Dann lesen Sie sich den Text noch einmal durch und fügen Sie *"Es tut mir leid ..."* und *"Ich fürchte ..."* immer dort ein, wo es passen würde. *"Ich fürchte, wenn ... nicht gelöst wird, könnte es zu einem anderen Problem führen."* und *"Es tut mir leid, dass ich Ihnen dies in dieser Woche mitteilen muss, dass..."* klingen viel besser als *"Wenn Sie dies nicht beheben, wird es zu einem anderen Problem führen"* und *"Dies erfordert Ihre Aufmerksamkeit in dieser Woche."* Wenn Sie das Umschreiben fertig haben, lesen Sie sich die E-Mail laut vor. Und zwar in der härtesten Tonalität, die Sie sich vorstellen können. Denn genauso wird die Gegenseite Ihre E-Mail lesen und interpretieren. Falls notwendig, führen Sie weitere Anpassungen durch.

Erst denken, dann schreiben

Wenn man sich durch eine E-Mail angegriffen fühlt, fällt es einem nicht leicht, nicht sofort mit einer pampigen E-Mail zum Gegenschlag auszuholen. Bevor Sie den „Antworten“-Knopf drücken, stellen Sie sich eine Frage (die Sie sich generell vor dem Anwenden verschiedener Strategien, Taktiken und Techniken stellen sollten): „Bringt mich das meinem Verhandlungsziel einen Schritt weiter?“ – wenn die Antwort Nein lautet, lassen Sie es sein. Stattdessen brüten Sie ein wenig über den Absender der E-Mail nach. Was könnte beim Verhandlungspartner in der letzten Woche passiert sein? Welche Faktoren könnten seine Stimmung beeinflusst haben? Ist es möglich, dass er sich vielleicht über etwas anderes geärgert hat, als er die E-Mail formuliert hat? Falls Sie mit der Person im Vorfeld schon interagiert haben, könnten Sie schon eine Vorstellung von seinem bevorzugten Kommunikationsstil und einen groben Eindruck von seinem täglichen Arbeitsleben haben. Nutzen Sie dieses Wissen und verwenden Sie es in Ihrer Antwort. Wenn Sie keine gemeinsame Interaktionshistorie haben, benutzen Sie die eingeschränkten Informationen, die Ihnen zur Verfügung stehen, um ein sogenanntes Vorwurfs-Audit durchzuführen – schreiben Sie sich alles auf, was Ihnen der Verhandlungspartner an den Kopf werfen könnte. Bauen Sie dann die Erkenntnisse daraus in Ihre Antwort ein, denn dadurch zeigen Sie Empathie.

Tick-Tack - über den Faktor Zeit sprechen

Jede Kommunikationsart hat ihre besonderen Regeln bezüglich des zeitlichen Aspekts. Beim Warten auf eine Antwort des Verhandlungspartners sind bei einer E-Mail ein paar Stunden oder gar Tage nicht unüblich. Derselbe Zeithorizont wäre jedoch bei einer Direktnachricht über SMS oder WhatsApp schon viel merkwürdiger. Auf der anderen Seite müssen Sie dem inneren Drang widerstehen, sofort oder sehr schnell – impulsiv also – auf eine E-Mail zu reagieren. Lassen Sie stattdessen die negative E-Mail liegen und kommen Sie darauf zurück, wenn Ihre Verhandlungsfähigkeiten nicht von starken Emotionen getrübt sind.

Bei dem Thema Zeit spielen auch sehr unterschiedliche, subjektive soziale Erwartungen eine Rolle. Jeder von uns hat seine ganz persönlichen zeitlichen Erwartungen und Prioritäten und versteht bspw. unter „dringend“ oder „verspätet“ mitunter etwas ganz anderes. Wer einem spanischen Verhandlungspartner in einer Verhandlung schon einmal eine E-Mail mit der Botschaft „dringend“ geschickt hat, weiß genau wovon ich rede. Denn diese subjektiven Zeitauffassungen sind bei interkulturellen Verhandlungen am stärksten ausgeprägt.

Ein kleiner Trick kann helfen, um die Bedeutung Ihrer E-Mail zu unterstreichen. Auch hier gilt: formulieren Sie eine Frage, auf die der Verhandlungspartner mit „Nein“ antworten kann und die auf die zeitlichen Erwartungen abzielt. So könnten Sie *„Was ist die beste Zeit, um wieder miteinander zu reden - wäre Freitag nächster Woche zu spät?“*, oder *„Wenn wir zum Monatsende vereinbaren, liegt es bereits über Ihrer Deadline?“* schreiben und dadurch die Antwortwahrscheinlichkeit steigern, ein Commitment zum gleichen Zeitverständnis erzielen und die Chance erhöhen, dass Ihr Gegenüber sein Wort halten wird.

Was Sie nie aus den Augen verlieren sollten, ist, dass Sie durch die E-Mail ihren Verhandlungspartner zu einem persönlichen Austausch bewegen wollen. Nachdem Sie Ihre Botschaft im Betreff klar platziert, den Text nicht konfrontativ abgemildert und das gleiche Zeitverständnis haben, können Sie mit der Frage *„Wäre es unsinnig, wenn wir ein 17-minütiges Meeting für nächste Woche vereinbaren würden?“* den persönlichen Austausch einleiten. Auch hier ist die Formulierung wichtig („Nein“ ist eine Schutzantwort – man hat sich gefühlt zu Nichts committed und fühlt sich noch gut dabei), wie auch die Wahl einer „krummen“ Zahl, da diese besser im Gedächtnis bleibt. Es spielt keine Rolle welche Zahl Sie wählen, solange diese kleiner als 20 (Minuten) ist. Wenn Sie im Anschluss tatsächlich das persönliche Treffen face-to-face oder telefonisch haben, müssen Sie darauf achten, den Termin unbedingt 1-5 Minuten vor Ablauf der vereinbarten Dauer zu beenden. Dadurch konditionieren Sie Ihren Verhandlungspartner aber vor allem signalisieren Sie ihm, dass Sie seine Zeit nicht verschwenden.

Bleibt noch zu klären, wann es die beste Zeit ist, E-Mail-Nachrichten zu übermitteln. Wissenschaftler haben dies untersucht. Die Empfehlung lautet: positive Nachrichten freitags und negative Nachrichten dienstags. Aber wie bei vielem gilt auch hier, dass es auf die Umstände ankommt und dass es zu jeder Regel eine Ausnahme gibt.

Vielen Dank für die Blumen! - der bleibende Eindruck

Wenn die Betreff-Zeile der E-Mail der erste Eindruck und die wichtigste Botschaft ist, dann ist die Abschlussformel Ihre letzte Gelegenheit, Ton und Absicht Ihrer Nachricht zu kommunizieren. Klingt abwegig? Dann lesen Sie den Satz „*Ich verstehe nicht, warum dies noch nicht geschehen ist.*“ laut und abwechselnd in aggressivem, neugierigem und verwirrtem Ton. Verstehen Sie nun, weshalb Verhandlungen über E-Mail oft scheitern? Die abschließenden Worte der E-Mail können als letzte Möglichkeit gesehen werden, um sicherzustellen, dass Ihr Empfänger Ihre E-Mail mit der von Ihnen gewünschten Stimme und Intention liest. Verwenden Sie daher keine „Standard-Floskeln“. Der letzte Eindruck ist der bleibende Eindruck. Dies gilt auch für E-Mails in Verhandlungen. Nutzen Sie den Abschluss zu Ihrem Vorteil und zielen Sie darauf ab, immer mit einer positiven Note abzuschließen.

Eine einfache Möglichkeit besteht darin, die freundliche Worte, mit denen Sie eigentlich Ihre E-Mail beginnen wollten, ans Ende zu setzen. Beenden Sie Ihre E-Mail mit einer positiven und unbestreitbaren Wahrheit. Sie könnten Folgendes schreiben: „*Der Grund, warum wir Sie angeschrieben haben ist, dass wir eine für beide Seiten zufrieden stellende Lösung anstreben*“, oder „*Wir schätzen Sie und Ihr Unternehmen sehr*“, oder „*Wir schätzen unsere bisherige Zusammenarbeit sehr*“, oder „*Wir freuen uns auf eine lange und erfolgreiche Partnerschaft*“. Sie können sich bestimmt noch viele weitere Beispiele denken. Wie auch immer Sie die E-Mail beenden, der Schluss des Textes ist nicht der Platz, an dem Sie Ihre Erwartungen, Bestürzung oder gar Drohungen platzieren. Sie sollten zwingend einen positiven Abschluss suchen, denn das Gefühl, das Sie ihrem Verhandlungspartner am Ende Ihrer E-Mail vermittelt haben, bleibt ihm im Gedächtnis.

Eine weitere Möglichkeit, Positives zu unterstreichen, sind Ausrufezeichen. Übertreiben Sie es aber nicht! Wenn Sie fünf Sätze schreiben und vier Ausrufezeichen nutzen, sind es mit Sicherheit zu viele. Und es sieht garantiert komisch aus.

Selbst wenn Sie und Ihr Gegenüber keine Einigung in der Verhandlung erzielen, wird die andere Seite die Art und Weise wie Sie die Nachricht beendet haben zu schätzen wissen und in Erinnerung behalten. Er mag das Endergebnis der Verhandlung vielleicht nicht mögen, wird jedoch die Art, wie er sich durch Sie behandelt gefühlt hat, in Erinnerung behalten. Das ist entscheidend für zukünftige Interaktionen und Verhandlungen, denn es steigert das Vertrauen zueinander. Es klingt einfach, es ist einfach und es hat eine enorme Wirkung.

Haben Sie eine schwierige Verhandlung,
die auf keinen Fall scheitern darf?

Möchten Sie Ihre Expertise in Negotiation
auf ein Höchstmaß bringen?

dann lassen Sie uns darüber austauschen:
info@ismanundpartner.com