

Inhaltsverzeichnis

1	Die Hauptspeise als Vorspeise: Vorbereitung als Erfolgsfaktor	1
1.1	Was ist das Ziel?	2
1.2	Position, Haltung, Überlegungen und Erkenntnisse	4
1.3	Ziele der „anderen Seite“	4
1.4	Potenzielle Verhandlungspunkte	5
1.5	Üben	6
1.5.1	Mit Kolleginnen/Kollegen den Fall durchsprechen	7
1.5.2	Fallstudien	7
1.5.3	Rollenspiele	8
1.5.4	Stresstrainings	8
1.5.5	Persönliche Vorbereitungen	8
1.6	Plan B + C, Strategietrichter	9
1.7	Alternativen	10
1.8	Verhandeln als Team	10
1.9	Zukünftige Szenarien ausloten	12
1.10	Vorbereitungsplan nach Manuel Grassler	13
1.11	Häufig gemachte Fehler und verbundene Risiken	14
1.12	Einwände und Vorwände	15
1.12.1	Argumente	16
1.12.2	Die Hypothetische Frage	18
1.13	Die Macht der Möglichkeiten: MAMA	20
1.13.1	Maximalziel	21
1.13.2	Alternativen	21
1.13.3	Minimalziel	23
1.13.4	Ausstiegskriterien	23
1.14	Bonbons – Zugeständnisse	23
1.15	Hintergründe erforschen: Der Frage-Canyon	25
1.15.1	Die Entdeckungsreise in den Canyon	26
1.15.2	Einstieg in den Canyon	27
1.15.3	Offene Fragen	27

1.15.4	Lösungsorientierte Fragen	29
1.15.5	Paradoxe Fragen.	29
1.15.6	Zirkuläre Fragen.	30
1.15.7	Hypothetische Fragen und „angenommen ...“	30
1.15.8	Rückfragen und Kontrollfragen	31
1.15.9	Skalierungsfragen	32
1.15.10	Alternativfragen	33
1.15.11	Geschlossene Fragen	34
1.15.12	Abschlussfrage.	35
1.15.13	Vertiefende Fragen.	35
1.15.14	Gefährliche Fragen.	36
1.16	Verhandlung auf Distanz oder vor Ort?	39
1.17	Verhandlungsort gestalten	40
1.17.1	Sitzgelegenheiten	40
1.17.2	Tische.	41
1.17.3	Zusätzliche Einrichtung	41
1.17.4	Dekorierung	41
1.17.5	Platzbedarf	42
1.17.6	Licht.	42
1.17.7	Raumklima.	43
1.17.8	Erfrischungen.	43
1.17.9	Besprechungsmedien	44
1.17.10	Positionen.	44
1.18	Computer und Mobiltelefone in Verhandlungen	46
1.19	Fragen und Vorbereitung unter Zeitdruck	47
1.20	Agenda und Pausen	50
1.21	Rückzug vorbereiten	53
1.22	Künstliche Intelligenz in Verhandlungen.	54
	Literatur.	56
2	Kommunikation als Erfolgsfaktor.	57
2.1	Kommunikationsmodelle.	58
2.1.1	Watzlawicks fünf Gesetze	58
2.1.2	Das Sender-Empfänger-Modell von Shannon und Weaver	62
2.1.3	Die fünf Kommunikationstypen nach Virginia Satir	64
2.1.4	Ein Satz, vier Interpretationen	66
2.1.5	Eisbergmodell	67
2.2	Blickkontakt in Verhandlungen	68
2.3	Aktives Zuhören.	69
2.4	Körpersprache lesen und einsetzen	70
	Literatur.	71

3	Fähigkeiten und Einstellung	73
3.1	Geduld	74
3.2	Integrität und Ethik	75
3.3	Flexibilität	76
3.4	Adrenalinmanagement	77
3.5	Verhandlungspartner oder Gegner?	79
3.6	Statements akzeptieren	80
3.7	Rapport herstellen und Überzeugungskraft	81
3.8	Mimik lesen und selbst einsetzen	81
3.9	Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik	82
3.10	Zuhören und aktiv zuhören	83
3.11	Kritisches Denken	83
3.12	Kreatives Denken	84
3.13	Emotionskontrolle, Motivation und emotionale Intelligenz	85
3.13.1	Gedankenstopp	87
3.13.2	Emotionale Lautstärkeregelung	87
3.13.3	Logisches emotionales Denken	88
3.13.4	Der Spiegel als Hilfsmittel zur Emotionskontrolle	88
3.14	Voraussicht	88
	Literatur	89
4	Phasen in einer Verhandlung	91
4.1	Vorbereitung	92
4.2	Herstellen eines guten Klimas und der Agenda	93
4.3	Informationsaustausch	93
4.4	Ergründen und Signale zu den eingenommenen Positionen erkennen	94
4.5	Die eigentliche Verhandlung und Bündeln der Ergebnisse	95
4.6	Abschluss und Ergebnissicherung	96
4.7	Gefährliche Nachverhandlungen	97
	Literatur	99
5	Richtlinien zur Orientierung	101
5.1	Wichtige Fähigkeiten	102
5.2	Dokumentation	103
5.3	Kulturelle Einflüsse	104
5.4	Prozesswissen	107
5.5	Geistige Haltung	109
5.6	Todsünden	110
	Literatur	112
6	Strategien	113
	Literatur	117

7	Taktiken und Gegenmaßnahmen	119
7.1	Ankertechiken	121
7.1.1	Die Saat säen	122
7.1.2	Macht-Statement	123
7.1.3	Überzogene Forderung	124
7.1.4	Der Sprung in der Platte	126
7.1.5	Der vorgetäuschte Schock	127
7.1.6	Bewusstes Zurückweichen	128
7.2	ZEIT UND TEMPO	129
7.2.1	„Nur noch ein Detail am Rande“	130
7.2.2	Aufschieben	131
7.2.3	Deadlines	133
7.2.4	Verweigerter Zugriff	134
7.2.5	Termindruck	135
7.2.6	Die Auktion	136
7.2.7	Holländische Auktion	138
7.2.8	Auszeit	140
7.3	Informationsgewinnung	141
7.3.1	Warum?	141
7.3.2	„Die hypothetische Frage“	142
7.3.3	Karten auf den Tisch	143
7.3.4	„Mal ganz inoffiziell“	145
7.4	Furcht und Schuld	146
7.4.1	Brüllen und Beschimpfen	146
7.4.2	Physisches Verstören	148
7.4.3	The Russian Front / Pest und Cholera	150
7.4.4	Persönlicher Gefallen	151
7.4.5	Good guy, bad guy	152
7.4.6	Schuld	154
7.4.7	Stille	155
7.5	Geld und Werte	156
7.5.1	Vom Tisch wischen: ablehnen, ohne nein zu sagen	156
7.5.2	Wenn, dann	158
7.5.3	Falsche Fährte	159
7.5.4	Die Salami Taktik	160
7.5.5	Die unlogische Salami	162
7.6	Hierarchie und Befugnisse	163
7.6.1	„Das ist alles, was ich bieten kann“	164
7.6.2	Nimm es oder lass es	165
7.6.3	Höhere Autorität	166
7.6.4	Problem Transfer	167
7.6.5	Neue Gesichter	168

7.6.6	Komplexe Taktiken	170
7.6.7	Gegenmaßnahmen für unbekannte Taktiken	171
7.7	Einsatz der Taktiken	172
7.8	Abschließendes Fazit	174
	Literatur	176
8	Nachbereitung und Vorbereitung: Wenn eine Verhandlung nur ein Zwischenschritt ist	177
	Literatur	181
9	Charaktere und Verhandlungstypen	183
9.1	Selbstbestimmte Typen	184
9.1.1	Kämpferische Typen	184
9.1.2	Experten	185
9.1.3	Kumpelhafte Typen	185
9.1.4	Nörgelnde Typen	186
9.1.5	Schwätzende Typen	186
9.1.6	Besserwissende Typen	187
9.1.7	Eilige Typen	188
9.1.8	Misstrauische Typen	188
9.1.9	Sachliche Typen	189
9.2	Unberechenbare Typen	189
9.2.1	Unentschlossene Typen	190
9.2.2	Anpassungsfähige Typen	190
9.2.3	Ja-Sager	190
9.2.4	Mandatslose Typen	191
9.3	Passive Typen	192
9.3.1	Vermeidende Typen	192
9.3.2	Schüchterne Typen	193
9.3.3	Fragenstellende Typen	193
	Literatur	194
10	Das Harvard Konzept	195
10.1	Menschen von den Sachthemen trennen	196
10.2	Die Interessen sind wichtig, nicht die Positionen	197
10.3	Entwickeln Sie Optionen, von denen alle profitieren	197
10.4	Bestehen Sie auf objektive Kriterien	198
10.5	Rolle von BATNA, WATNA, ZOPA	199
10.6	Kritik am Modell	201
10.7	Das Harvard Prinzip in schwierigen Fällen doch einsetzen?	202
10.8	Das Harvard Prinzip, wenn es nicht nach Plan läuft	206
	Literatur	214

11 Die 7,5 Prinzipien der Überzeugung von Robert Cialdini 215

11.1 Gegenseitigkeit (Reciprocity) 216

11.2 Sympathie (Linking) 217

11.3 Soziale Bewährtheit (Social Proof) 218

11.4 Autorität (Authority) 219

11.5 Knappheit (Scarcity) 221

11.6 Festlegung und Konsequenz (Commitment & Consistency)..... 222

11.7 Gemeinschaft (Unity). 223

11.8 Einfluss in einer automatisierten Welt 224

11.9 Priming. 225

Literatur. 227

12 Umgang mit Konflikten und wenn’s wirklich, wirklich schwierig wird 229

12.1 Umgang mit Aggression und Wut 230

12.2 Von der leichten Brise zum Orkan: Was tun, wenn es eskaliert?..... 231

12.3 Magisches und Tragisches in Verhandlungen 232

12.4 Grundregeln für eine positive Konfliktbearbeitung 233

12.5 Lösungsmöglichkeiten für Konflikte in Verhandlungen 234

12.6 Das Wörtchen „schwierig“. 236

12.7 Umgang mit Monopolisten 237

12.8 Manipulation in Verhandlungen. 238

12.9 Manipulieren = Verhandeln = Überzeugen?..... 240

12.10 Verhandeln mit dem „Teufel“ 241

12.11 Schmutzige Tricks 242

Literatur. 245

13 Anhänge und Grundlagen 247

13.1 Steine im Fluss. 248

13.2 Smart 248

13.3 SWOT 248

13.4 Walt-Disney-Methode 251

13.5 Strategietrichter 253

13.6 Zweinigung 254

13.7 Thomas-Kilmann-Konfliktmodell 258

13.8 Konflikte à la Glasl 261

13.9 3 Kameras 265

13.10 Healthy Mind Platter 267

13.11 Das 4M-Prinzip in Verhandlungen. 269

Literatur. 270

Abschließende Gedanken 271