

# INHALT

Gebrauchsanleitung für Verhandeln <sup>2</sup> .....	11
<b>1 ESSENTIALS .....</b>	<b>12</b>
1.1 Verhandeln – was es ist und was nicht.....	12
1.2 Funktionen von Verhandlungen .....	23
1.2.1 Funktionen von Verhandlungen: Entscheidungen treffen....	24
1.2.2 Funktionen von Verhandlungen: Konflikte lösen.....	37
1.2.3 Funktionen von Verhandlungen: Anschlussfähige Lösungen finden.....	40
1.3 Verhandeln ist allgegenwärtig .....	41
1.4 Erfolgreich verhandeln! .....	47
<b>2 KOOPERATIV VERHANDELN.....</b>	<b>58</b>
2.1 Mit kooperativem Verhandeln zur Win-win-Lösung .....	58
2.2 Die populärsten Konzepte.....	59
2.2.1 Die niederlagelose Konfliktbewältigungsstrategie .....	59
2.2.2 Verlaufsmodell für kooperatives Verhandeln .....	61
2.2.3 Sachgerecht verhandeln: Das Harvard-Konzept .....	62
2.2.4 Klarheit schaffen mit dem „Rollenverhandeln“ .....	65
2.2.5 Mit dem „Ein-Text-Verfahren“ Konflikte entschärfen .....	67
2.3 Noch mehr kooperative Lösungswege .....	68
2.4 Lösungsräume öffnen mit kreativen Methoden .....	71
<b>3 KOMPETITIV VERHÄNELN.....</b>	<b>76</b>
3.1 Kompetitiv verhandeln – was ist das? .....	76
3.2 Kompetitives Verhandeln versus kriegerisches Verhalten ..	77
3.3 Schlüsselpunkte kompetitiven Verhandelns .....	82
3.4 Ausgewählte Methoden kompetitiven Verhandelns .....	84
3.5 Der Blick in den Giftschrank: Diabolisches Verhandeln ..	85

3.6	Wie man kompetitivem und kämpferischem Verhalten begegnet .....	87
3.7	Verlaufsmodelle für kompetitives Verhandeln .....	89
4	KOOPERIEREN ODER KÄMPFEN? .....	93
4.1	Kooperation oder Wettbewerb – wie wirken sie sich aus? .	93
4.2	„Tit for tat“ – die beste Strategie .....	95
4.3	Kooperation kommt dort an ihre Grenze, wo die Umwelt kompetitiv agiert .....	97
4.4	Entwicklungsquadrat Verhandlungskompetenz .....	98
5	SONDERFALL PREISVERHANDLUNGEN..	100
5.1	Preisverhandlungen beginnen schon beim ersten Kontakt	101
5.2	Schlüsselqualifikation: Innere Preissolidarität .....	103
5.3	(Kauf-)Entscheidungen haben immer emotionale Gründe	105
5.4	Das ist zu teuer! – Warum? .....	107
5.5	Ihre persönliche Konzessionsliste .....	109
5.6	Preisverhandlungen aus Sicht des Käufers .....	110
6	DER SYSTEMISCHE ANSATZ I: GRUNDLAGEN .....	112
6.1	Vorteile des systemischen Ansatzes .....	114
6.2	Was heißt systemisch – was ist ein System? .....	117
6.3	Systemik kompakt: Neun Thesen zum systemischen Ansatz oder: Wie Systeme funktionieren .....	118

<b>7</b>	<b>DER SYSTEMISCHE ANSATZ II: DAS VERHANDLUNGSSYSTEM . . . . .</b>	<b>129</b>
7.1	Bestandsaufnahme: Verhandlungssystem . . . . .	130
7.2	Chancen und Risiken der Kooperation . . . . .	131
7.3	Je genauer die Übereinkunft sein muss, desto schwieriger wird die Einigung . . . . .	132
7.4	Wodurch die Akteure beeinflusst werden . . . . .	133
7.5	Verhandlungssysteme werden durch den Kontext strukturiert . . . . .	134
7.6	Verhandlungssysteme erschaffen und organisieren sich selbst . . . . .	136
7.7	Eine bestechende Kombination: Harte Fakten und gewonnenes Vertrauen . . . . .	137
7.8	Verhandlungssysteme sind dynamisch und unsicher . . . . .	138
7.9	Die stärkere Verhandlungsmacht hat der, der den anderen weniger braucht als umgekehrt . . . . .	139
7.10	Harte und weiche Verhandlungsrealitäten . . . . .	140
7.11	Mentale Verhandlungsmodelle steuern das Verhalten . . . . .	141
<b>8</b>	<b>SYSTEMISCH VERHANDELN . . . . .</b>	<b>149</b>
8.1	Was ist systemisches Verhandeln? . . . . .	150
8.2	Der systemische Blick – die systemische Analyse . . . . .	152
8.2.1	Wie wirklich ist die Wirklichkeit? . . . . .	153
8.2.2	Die Kommunikation der Verhandelnden . . . . .	157
8.2.3	Die Beziehung zwischen den Verhandelnden . . . . .	160
8.2.4	Einmalige, gelegentliche und dauerhafte Verhandlungen .	166
8.2.5	Die Anschlussfähigkeit der Absprachen . . . . .	170
8.2.6	Unausgesprochene Regeln und eingeschliffene Muster . . .	172
8.2.7	Der Verhandlungsgegenstand, die Verhandlungsmasse . . .	174
8.2.8	Zum Umfeld und den relevanten Umwelten . . . . .	175

<b>9</b>	<b>MACHT UND EINFLUSS IN VERHANDLUNGEN.....</b>	<b>181</b>
9.1	Verhandlungsmacht – ein Mittel gegen die Ungewissheit .	181
9.2	Wer den anderen weniger braucht, hat die größere Macht	182
9.3	Mehr Macht – mehr Unabhängigkeit? Oftmals ein Irrglaube! .....	184
9.4	Die guten und die schlechten Seiten der Macht.....	188
9.5	Woraus Macht resultiert .....	192
9.6	Strukturelle und personale Machtquellen.....	195
9.7	Macht ist nicht umsonst zu haben.....	199
9.8	Auf Macht reagieren .....	203
<b>10</b>	<b>MANIPULATION IN VERHANDLUNGEN..</b>	<b>207</b>
10.1	Was Manipulation ist – und was nicht. ....	208
10.3	Die äußeren Faktoren: Die Informations- oder Reiz-Intensität und Reiz-Eindeutigkeit .....	210
10.4	Innere Faktoren: Entscheidend ist die Aufmerksamkeit...	213
10.5	Trotz Informationsflut handlungsfähig bleiben – mit Heuristiken .....	215
10.6	Im Schnellschuss-Verfahren zu (vor-)schnellen Entscheidungen .....	222
10.7	Weitere verhandlungsrelevante Fehlwahrnehmungen ....	229
<b>11</b>	<b>VERHANDLUNGSSTRATEGIEN .....</b>	<b>239</b>
Quellen und weiterführende Literatur .....	246	
Stichwortverzeichnis .....	248	