

Inhaltsverzeichnis

1	Techniken, Teilnehmer und Tricks	1
1.1	Gegenstand und Definition von Verhandlungen	1
1.2	Erfolgsfaktoren in Verhandlungen	4
1.3	Agile und Situative Verhandlungsführung	5
1.4	Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Verhandlungen	6
1.4.1	Professionalität und Kompetenzen	6
1.4.2	Gesichtsverlust und offenen Streit vermeiden	7
1.4.3	Rollenverteilungen	7
1.4.4	Äußerlichkeiten spielen eine zentrale Rolle	9
1.4.5	Einweisungen und systematische Verhandlungsvorbereitung	10
1.4.6	Konstruktive Emotionalität	10
1.4.7	Das Ziel nie aus den Augen verlieren	10
1.4.8	Strategien und Taktiken richtig anwenden	11
1.4.9	Ankereffekte richtig einsetzen	12
	Literatur	13
2	Verhandlungstipps der Profis: Verhandeln, als wenn das Leben davon abhängt	15
2.1	Mentale und physische Vorbereitung	15
2.2	Empathie und aktive Beeinflussung steuern	15
2.3	Stresssituationen und Konflikte situativ herbeiführen	16
2.3.1	Stresssituationen herbeiführen	16
2.3.2	Zielgerichteter Einsatz von Konfliktsituationen	16
2.3.3	Zeitdruck und Deadlines ausüben	17
2.3.4	Schlechte Platzierung initiieren	17
2.3.5	Guter Mensch, schlechter Mensch	17
2.4	Das Verhandlungsdrehbuch: Der rote Faden	17
2.5	Führung der Verhandlungen: Driver Seat	18
2.6	Identifizierung nonverbaler Signale	18

2.7	Einsatz emotionaler Intelligenz	18
2.8	Anwendung neuartiger Techniken: Neuro-Linguistische Programmieren	19
2.9	Hybride Verhandlungsformen: Einsatz von KI in Verhandlungen	19
Literatur		20
3	In sechs Schritten zum Verhandlungsdurchbruch	21
3.1	Verhandlungskonzept A-6 nach Dr. Marc Helmold	21
3.2	Logik und Struktur des Verhandlungskonzepts	22
3.3	Das Verhandlungsmanuskript als Grundlage für den Verhandlungserfolg	23
3.4	Das Konzept für Praktiker mit zahlreichen Alleinstellungsmerkmalen	24
3.5	Empfehlungen zur effektiven Umsetzung des A-6-Verhandlungsmodells	24
Literatur		27
4	Verhandlungsvorbereitung und Situationsanalyse als Schlüssel zum Erfolg (A-1)	29
4.1	Situationsanalyse als Schlüssel für den Verhandlungserfolg	29
4.2	Kommerzielle Geschäftsverhandlungen: B2B, B2C und B2A	30
4.3	Umfang der Verhandlungen (QKL plus Alpha Methode)	30
4.4	Maximal- und Minimalziele	32
4.5	Motivation, Motive und Interessen als Basis für Konfliktbewältigung und dem Verhandlungsabschluss	32
4.6	Kulturelle Besonderheiten	33
4.7	Versteckte Kosten (Total Cost of Ownership, Hidden Costs)	34
4.8	Persönlichkeitstypen und Rangdynamik in Verhandlungen	34
4.8.1	Der Entscheider: Alpha-Typ	35
4.8.2	Der Beeinflusser: Beta-Typ	36
4.8.3	Der Mitläufer: Gamma-Typ	36
4.8.4	Der Kritiker: Omega-Typ	36
4.8.5	Der Wächter: Delta-Typ	36
4.8.6	Der V-Mann: Kappa-Typ	37
4.9	Zone einer möglichen Einigung (ZemE)	37
Literatur		39
5	Geeignete Strategien und Taktiken in Verhandlungen (A-2)	41
5.1	Strategien und erfolgreiche Taktiken im A-6 Verhandlungskonzept	41
5.2	Verhandlungsstrategien	42
5.2.1	Druck ausüben und drohen	42
5.2.2	Ausweichen und auf Zeit setzen	42

5.2.3	Kompromiss eingehen	43
5.2.4	Kollaboration und Partnerschaft	43
5.2.5	Nachgeben und Konzessionen machen	44
5.3	Situative Alternativstrategien	45
5.3.1	Offensivstrategie	45
5.3.2	Defensivstrategie	45
5.3.3	Strategie der kleinen Schritte	46
5.3.4	Problemlösungsstrategie	46
5.4	Dynamische Anwendung geeigneter Strategien	47
5.5	Taktiken in Verhandlungen	47
5.5.1	Nützliche Taktiken für die Praxis	47
5.5.2	Im Driver Seat sitzen und den zeitlichen Ablauf bestimmen	48
5.5.3	Good Cop, bad Cop: Böser Polizist, guter Polizist	48
5.5.4	Deadline: Festsetzen einer zeitlichen Frist	49
5.5.5	Spiegeln des Verhandlungspartners	49
5.5.6	Berufung auf eine höhere Instanz	50
5.5.7	Asymmetrische Sitzordnung	50
5.5.8	Aufzeigen von Visionen	51
5.5.9	Emotionale Erregung und Überrumpelung	51
5.5.10	Auge um Auge	51
5.5.11	Umarmungen und Schmeicheleien	52
5.6	Manipulationen und Dirty Tricks in Verhandlungen erkennen und entgegnen	52
Literatur	52
6	Erfolgreiche Argumentation und Einsatz von Strategien in Verhandlungen (A-3)	55
6.1	Argumentation auf Basis von Motiven und Interessen	55
6.2	Reihenfolge der Argumente	56
6.3	Das Verhandlungsmanuskript als roter Faden	57
6.4	Prioritätenmatrix zur Visualisierung der Argumente	57
6.5	Konzentration auf Motive und Interessen, nicht auf Positionen	59
Literatur	61
7	Ausführung der Verhandlungen (Verhandlungsführung)(A-4)	63
7.1	Schritte der Verhandlungsführung	63
7.2	Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Verhandlungsführung	64
7.3	Die Macht des Verhandlungsortes	65
7.4	Fragetechniken in Verhandlungen	66
7.4.1	Nutzen und Anwendung von Fragetechniken	66
7.4.2	Offene Fragen	66

7.4.3	Geschlossene Fragen	67
7.4.4	Alternativfragen	67
7.4.5	Suggestivfragen	68
7.4.6	Stimulierungs- und Motivationsfragen	68
7.4.7	Rhetorische Fragen	69
7.4.8	Bestätigungsfragen	69
7.4.9	Indirekte Fragen	70
7.5	Diskussionstypen	70
	Literatur	71
8	Abwehr von Gegenargumenten und Ankämpfen von Widerständen	
(A-5)	73
8.1	Gegenpositionen und Widerstand	73
8.2	Offener Widerstand	74
8.3	Verdeckter Widerstand	74
8.4	Umgang mit Widerständen	75
8.5	Abwehr von Gegenargumenten	76
8.6	Positive und negative Verhandlungsführung zur Abwehr von Widerständen	76
8.7	Macht durch Kompetenz zeigen	78
8.8	Informale Macht und Organisationsstrukturen	78
	Literatur	79
9	Ausgestaltung der Verhandlungsergebnisse und Achtung der Vereinbarungen (A-6)	81
9.1	Protokollierung und Ratifizierung der Vereinbarungen	81
9.2	Ausgestaltung der Vereinbarungen und Inhalte von (internationalen) Verträgen	82
9.2.1	Zentrale Elemente bei internationalen Rechtsgeschäften	82
9.2.2	Gerichtsstand	82
9.2.3	UN-Kaufrecht	82
9.2.4	Erfüllungsort, Incoterms 2020	83
9.2.5	Garantie und Gewährleistung	84
9.2.6	Fälligkeits- und Verzugszinsen	84
9.2.7	Währung und Zahlungsverkehr	85
9.2.8	Gerichtsstand und Schiedsgerichte	85
9.3	Letter of Intent (Absichtserklärung)	86
9.4	Memorandum of Understanding	87
9.5	Vorvertrag	88
	Literatur	88

10 Fairness und Ethik in Verhandlungen	91
10.1 Fairness in Verhandlungen	91
10.2 Wert der Fairness in Verhandlungen	92
10.3 Handlungsempfehlungen für unfaire Verhandlungspartner	92
10.3.1 Grenzen für zusätzliche Bitten und Forderungen setzen	93
10.3.2 Gegenseitigkeit oder Reziprozität einfordern	93
10.3.3 Bilanz ziehen	93
10.4 Fairnessregeln vereinbaren	93
10.5 Ethik in Verhandlungen	93
Literatur	95
11 Taktische Empathie und emotionale Intelligenz als Verhandlungskompetenz	97
11.1 Taktische Empathie	97
11.2 Emotionale Intelligenz	98
11.3 Vorteile der emotionalen Intelligenz in Verhandlungen	98
Literatur	100
12 Das FBI-Verhandlungskonzept	101
12.1 Empathie, Vertrauen, Beeinflussung, Veränderung	101
12.1.1 Das Prinzip	101
12.1.2 Stufe 1: Empathy	101
12.1.3 Stufe 2: Trust	102
12.1.4 Stufe 3: Influence	102
12.1.5 Stufe 4: Behavioural Change	102
12.2 Das FBI-Prinzip: Nie alleine in Verhandlungen gehen	103
12.2.1 Gemeinsam sind wir stark	103
12.2.2 Verhandlungsführung im Dreierteam	103
Literatur	104
13 Aktives und analytisches Zuhören in Verhandlungen	105
13.1 Was ist aktives und analytisches Zuhören?	105
13.1.1 Gegenstand und Definition	105
13.1.2 Beobachten und Wahrnehmung	106
13.1.3 Reagieren	106
13.1.4 Verstehen und Deuten	106
13.1.5 Antworten	107
13.2 Vorteile des aktiven und analytischen Zuhörens	107
13.2.1 Die Kommunikation	107
13.2.2 Die Beeinflussung der Orientierung	108
13.2.3 Die Moderation der Inhalte	108
13.2.4 Die Lenkung der Ergebnisse	108
13.3 Techniken und Handlungsempfehlungen zum aktiven Zuhören	108

13.3.1	Zeigen Sie Akzeptanz und Zustimmung	108
13.3.2	Bleiben Sie offen und empathisch gegenüber Ihrem Gesprächspartner	109
13.3.3	Ablenkungen vermeiden	109
13.3.4	Keinen Zeitdruck zulassen	109
13.4	Frageformen und Techniken für aktives und analytisches Zuhören ..	110
13.5	Die vier Dimensionen des aktiven Zuhörens	110
13.5.1	Die Information	110
13.5.2	Der Appell	111
13.5.3	Die Selbstoffenbarung	111
13.5.4	Die Beziehungsebene	111
Literatur	112
14	Nonverbale Signale in Verhandlungen	113
14.1	Gegenstand der Nonverbalen Kommunikation	113
14.2	Arten der Nonverbalen Kommunikation	113
14.2.1	Kinesik (Körperliche Signale der nonverbalen Kommunikation)	113
14.2.2	Motorik (Gesamtheit aller Körperbewegungen)	114
14.2.3	Körpersprache und Gestik	114
14.2.4	Gesichtsausdruck und Mimik	115
14.2.5	Pantomimik (Ausdrucksbewegungen)	115
14.2.6	Taxis (Kopf- und Rumpfsignale)	115
14.2.7	Haptik (Berührungen)	115
14.2.8	Lokomotorik (Bewegungsverhalten)	116
14.2.9	Proxemik (Distanzverhalten)	116
14.2.10	Parasprache und Prosodie (Sprachbegleitende Elemente)	116
14.2.11	Blickkontakt, Blinzeln	117
14.2.12	Physische Umfeld (Atmosphäre der Verhandlungen)	117
14.2.13	Impression Management (IM)	118
14.2.14	Chronemik (Zeitliche Signale nonverbaler Kommunikation)	118
14.3	Dekodierung von Signalen durch das 3-Phasen-Modell	118
14.3.1	Dekodierung nonverbaler Kommunikationssignale	118
14.3.2	Teilbewusste nonverbale Kommunikation	119
14.4	Facial Action Coding System – Die Entschlüsselung der Mimik ..	119
14.5	Mögliche Zeichen von Unwahrheiten, der Täuschung oder Übertreibung	120
14.6	Signale von Stress	121
Literatur	123

15 Die Win-Win Illusion	125
15.1 Die Win-Win-Situation	125
15.2 Win-Win als Teil des Harvard-Konzepts	126
15.3 Win-Win-als Illusion in Verhandlungen	127
Literatur	129
16 Spieltheoretische Ansätze, Gefangenendilemma und Vertrauen in Verhandlungen	131
16.1 Spieltheorie und Verhandlungen	131
16.2 Gefangenendilemma: Gegenstand und Definition	131
16.3 Die Rolle von Vertrauen	133
16.4 Die Rolle von Schuld und Unschuld	134
16.5 Beispiele aus der Wirtschaft	134
16.6 Beispiele aus der Kriminalistik	136
Literatur	136
17 Wege aus der Sackgasse: Blockaden und Deadlocks erfolgreich lösen	139
17.1 Gründe für Sackgassen und Deadlocks	139
17.2 Handlungsempfehlungen, um aus der Sackgasse zu kommen	140
17.2.1 Verändern Sie den Verhandlungsort	140
17.2.2 Nachgeben und Konzessionen machen	141
17.2.3 Die Wie-Frage stellen	141
17.2.4 Warnungen aussprechen	141
17.2.5 Konzentration auf das Wesentliche	142
17.2.6 Durch Nachfragen mehr Informationen erhalten	142
17.2.7 Verhandler austauschen	142
17.2.8 Neuer Spieler als Hoffnungsträger	143
17.2.9 Erzählen Sie einen Witz	143
17.2.10 Ultimatum ruhig, aber bestimmt stellen	144
17.2.11 Den Spielraum der Verhandlungen erweitern	144
17.2.12 Vertagen der Verhandlungen	144
Literatur	144
18 Macht in Verhandlungen	147
18.1 Macht: Gegenstand und Definition	147
18.2 Macht durch Kompetenz zeigen	147
18.3 Formale Macht	148
18.4 Informale Macht	148
18.5 Agiles Verhandeln in der VUCA Welt	149
18.6 Machtspiele und Manipulationen	149
Literatur	150

19 Verhandlungen von komplexen Projekten	151
19.1 Projektmanagement: Gegenstand und Definition	151
19.2 Quality-Gates und Meilensteine in Projekten	154
19.3 Kritische Erfolgsfaktoren in Projekten	154
19.3.1 Schlüsselkriterien in Projekten	154
19.3.2 Integrationsmanagement	154
19.3.3 Umfangs- und Leistungsmanagement	155
19.3.4 Zeit- und Terminmanagement	155
19.3.5 Kostenmanagement	155
19.3.6 Qualitätsmanagement	155
19.3.7 Personalmanagement	155
19.3.8 Kommunikationsmanagement	156
19.3.9 Risikomanagement	156
19.3.10 Beschaffungsmanagement	156
19.4 Kompetenzanforderungen für Verhandler im Projektmanagement	156
Literatur	157
20 Warnzeichen geben und Warnungen umsetzen	159
20.1 Warnzeichen als geeignete Methode in Verhandlungen	159
20.2 Warnungen und Drohungen	160
20.3 Warnungen umsetzen	160
Literatur	161
21 Verhandlungen von Claims und Nachforderungen	163
21.1 Claim Management: Gegenstand und Definition	163
21.2 Aktives und passive Claim Management	164
21.2.1 Aktives Claim Management	164
21.2.2 Passives Claim Management	165
21.3 Phasen im Nachtragforderungsmanagement	165
21.4 Empfehlungen für das Nachforderungsmanagement	166
Literatur	168
22 Vorstellungsgespräche als Verhandlungen	169
22.1 Personaler sind oftmals keine guten Verhandler	169
22.2 Phasen und Ablauf in Vorstellungsgesprächen	169
22.2.1 Phase 1: Vorbereitung mit Marktintelligenz und Recherche	169
22.2.2 Phase 2: Begrüßung und Start der Verhandlungen	170
22.2.3 Phase 3: Eigene Vorstellung	170
22.2.4 Phase 4: Unternehmensvorstellung	171
22.2.5 Phase 5: Kernverhandlung und Motivation	171
22.2.6 Phase 6: Verhandlungen über materielle und organisatorische Elemente	172

22.2.7	Phase 6: Fragen und Beendigung der Verhandlungen	174
22.2.8	Phase 7: Verabschiedung und Entscheidung des Verhandlungsergebnisses	174
22.3	Verhandlungsstrategien für Absolventen	174
22.4	Verhandlungsstrategien für Jobwechsler	175
Literatur	175
23	Verhandlungen in Unternehmen mit finanziellen Schwierigkeiten	177
23.1	Phasen einer finanziellen Krise	177
23.1.1	Ausgangslage	178
23.1.2	Strategische Krise	179
23.1.3	Profitabilitätskrise	179
23.1.4	Liquiditätskrise	179
23.1.5	Insolvenz	180
23.2	Empfehlungen zur Beseitigung von finanziellen Schwierigkeiten	180
23.2.1	Restrukturierung	180
23.2.2	Maßnahmen zur Erhöhung der Liquidität	181
23.2.3	Eigenkapitalerhöhung	182
23.2.4	Erhöhung der langfristigen Verbindlichkeiten	182
23.2.5	Verkauf von Anlagegütern und Lease back	183
23.2.6	Factoring	183
23.2.7	Bestandsoptimierung	183
23.2.8	Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital	184
23.2.9	Umschuldung	184
23.3	Um- oder Restrukturierungsmaßnahmen	184
23.3.1	Gegenstand der Umstrukturierung	184
23.3.2	Strategische Umstrukturierung	186
23.3.3	Strukturelle Umstrukturierung	187
23.3.4	Umstrukturierung zur Gewinnverbesserung	187
23.3.5	Finanzielle Umstrukturierung	187
23.4	Werkzeuge zum Erkennen von finanziellen Schwierigkeiten	188
23.4.1	Werkzeuge zum Erkennen von finanziellen Schwierigkeiten	188
23.4.2	Creditreform	188
23.4.3	Creditsafe	188
23.4.4	VDA-Rating	189
23.4.5	Dun & Bradstreet	189
23.4.6	RapidRatings – Finanzielles Risikomanagement	189
Literatur	190

24 Neue Ansätze von Verhandlungen mithilfe Neurolinguistischer Programmierung (NLP) oder künstlicher Intelligenz (KI)	191
24.1 Neurolinguistisches Programmieren (NLP) als Verhandlungstool	191
24.1.1 NLP-Technik: Gegenstand und Definition	191
24.1.2 Einsatzmöglichkeiten der NLP-Technik	191
24.2 Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) in Verhandlungen	193
24.2.1 KI als Verhandlungsunterstützung durch Einsatz digitaler Apps	193
24.2.2 KI als Verhandlungsunterstützung mit Algorithmen	194
24.2.3 KI als Verhandlungsunterstützung mit Big Data	194
24.2.4 Einsatz von Chatbots	194
Literatur	195
25 Empfehlungen für den Verhandlungsdurchbruch	197
25.1 Plane sorgfältig: Planung und Vorbereitungen sind der Schlüssel zum Erfolg	197
25.2 Mentale und physische Leistungsfähigkeit mit positiver Grundeinstellung	197
25.3 Strategie effektiv und richtig einsetzen	198
25.4 Verhandele nie alleine: Aufstellung eines Kompetenzteams mit Rollenverantwortungen	198
25.5 Suche Verbündete: Bildung von Allianzen	199
25.6 Konzentriere Dich auf Motive Deiner Verhandlungspartner: Fokus auf Interessen und nicht Positionen	199
25.7 Höre aktiv zu: Emotionale Intelligenz und affektive Empathie als Erfolgsfaktoren	199
25.8 Versetze Dich in die Lage Deiner Verhandlungsgegner: Vorsichtige Abwägung der eigenen und gegenüberliegenden Position	200
25.9 Setze Warnzeichen und Signale	200
25.10 Gib dort nach, wo es nicht weh tut: Einsatz von agilen und flexiblen Strategien	200
25.11 Achte auf positive oder negative Signale: Analyse nonverbaler Kommunikation	201
25.12 Zeige Leadership in Verhandlungen: Führungskompetenz und Fähigkeiten	201
25.13 Suche Informanten gezielt aus	202
25.14 Achte Verträge: Einhaltung aller Abmachungen	203
Literatur	203

26 Arbeitshilfen	205
26.1 Arbeitshilfe 1: Das Manuskript	205
26.2 Arbeitshilfe 2: Die Prioritätenmatrix	205
26.3 Arbeitshilfe 3: Motiv-Checkliste	205
26.4 Arbeitshilfe 4: Checkliste zur Situationsanalyse	205