

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Techniken, Teilnehmer und Tricks</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Verhandlungstipps der Profis: Verhandeln, als wenn das Leben davon abhängt</b>	<b>15</b>
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
<b>3</b>	<b>In sechs Schritten zum Verhandlungsdurchbruch .....</b>	<b>21</b>
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
<b>4</b>	<b>Verhandlungsvorbereitung und Situationsanalyse als Schlüssel zum Erfolg (A-1) .....</b>	<b>29</b>
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
<b>5</b>	<b>Geeignete Strategien und Taktiken in Verhandlungen (A-2) .....</b>	<b>41</b>
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 entgegen .....	52
	Literatur .....	52
6	<b>Erfolgreiche Argumentation und Einsatz von Strategien in Verhandlungen (A-3) .....</b>	<b>55</b>
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	<b>Ausführung der Verhandlungen (Verhandlungsführung)(A-4) .....</b>	<b>63</b>
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
<b>8</b>	<b>Abwehr von Gegenargumenten und Anknüpfen von Widerständen</b>	
(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
<b>9</b>	<b>Ausgestaltung der Verhandlungsergebnisse und Achtung der</b>	
<b>Vereinbarungen (A-6)</b>	.....	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

<b>10</b>	<b>Fairness und Ethik in Verhandlungen</b>	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
<b>11</b>	<b>Taktische Empathie und emotionale Intelligenz als Verhandlungskompetenz</b>	97
11.1	Taktische Empathie	97
11.2	Emotionale Intelligenz	98
11.3	Vorteile der emotionalen Intelligenz in Verhandlungen	98
	Literatur	100
<b>12</b>	<b>Das FBI-Verhandlungskonzept</b>	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
<b>13</b>	<b>Aktives und analytisches Zuhören in Verhandlungen</b>	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
<b>14</b>	<b>Nonverbale Signale in Verhandlungen .....</b>	<b>113</b>
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	Gesichtsdruck 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 Gefangendilemma: 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

<b>19 Verhandlungen von komplexen Projekten</b>	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
<b>20 Warnzeichen geben und Warnungen umsetzen</b>	159
20.1 Warnzeichen als geeignete Methode in Verhandlungen	159
20.2 Warnungen und Drohungen	160
20.3 Warnungen umsetzen	160
Literatur	161
<b>21 Verhandlungen von Claims und Nachforderungen</b>	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
<b>22 Vorstellungsgespräche als Verhandlungen</b>	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
<b>23</b>	<b>Verhandlungen in Unternehmen mit finanziellen Schwierigkeiten .....</b>	<b>177</b>
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 Verhandle 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

---

<b>26</b>	<b>Arbeitshilfen</b>	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