

Souverän verhandeln – professionell
kommunizieren

Sandra Pauli

Souverän verhandeln – professionell kommunizieren

Strategien, Werkzeuge und
Techniken für erfolgreiche
Verhandlungsführung



Springer Gabler

Sandra Pauli
Heart Business® Akademie
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-51733-5 ISBN 978-3-658-51734-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-51734-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

»Warum sind manche Menschen erfolgreicher als andere – und was hat die Sprache damit zu tun?

Den ersten Schritt hast du getan. Du hältst dieses Buch in den Händen und zeigst damit, mir ist es ernst, ich will mehr wissen und ich will mich weiterentwickeln.

Die zweite Frage: „Was hat die Sprache mit deinem Erfolg zu tun?“ möchte ich in diesem Buch beantworten. Wie funktioniert wirksame Rhetorik in Verhandlungen und allen anderen Gesprächen? Wieso ist es wichtig, einen bewussten Blick auf die eigene Rhetorik zu werfen? Wie kann ich meine rhetorischen Möglichkeiten gezielt weiter ausbauen? Kann ich mich damit weiterentwickeln und erfolgreicher werden? Viele Jahre meines Berufslebens habe ich mir die obigen Fragen gestellt und möchte sie dir mit einem Beispiel beantworten.

Stell dir vor, du bist ein Zimmermann. Dein wichtigstes Arbeitsmittel: Dein Werkzeugkasten – immer griffbereit – gefüllt mit allem, was du brauchst. Entscheidend ist, dass du jedes Werkzeug richtig einsetzt: Mit der Säge zerteilst du Holz, mit dem Schraubendreher ziehst du Schrau-

ben an. Genau diese Fähigkeit, das passende Werkzeug zur richtigen Zeit zu nutzen, macht dein Handwerk aus und natürlich hast du diesen Werkzeugkasten bei jedem deiner Aufträge dabei.

Für alle, die Verhandlungen oder Beratungsgespräche erfolgreich führen wollen, ist das Hauptwerkzeug die Sprache. Und auch in deiner Ausdrucksweise musst du unterscheiden können, wann du einen verbalen Schraubenzieher in die Hand nimmst, wann du mit der Brechstange arbeitest und wann es ausreichend ist, eine ganz feine Feile zu benutzen.

Der bedeutende Philosoph, Psychotherapeut und Kommunikationswissenschaftler Pauli Watzlawick brachte es mit seinem bekannten Satz auf den Punkt: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer kennt, sieht in jedem Problem einen Nagel.“

Mit diesem Buch wirst du deine Verhandlungswerkzeugkiste richtig verpacken können. Sicher wirst du im Verlauf dieses Buches feststellen, dass du das ein oder andere Werkzeug schon intuitiv anwendest. Dann hilft dir dieses Buch dabei, deine persönlichen Sprachmuster zu erkennen und dir deiner eigenen Stärken bewusst zu werden. Die vorgestellte Werkzeugkiste wird dir darüber hinaus weitere Wahlmöglichkeiten in deinem Verhandlungs- und Kommunikationsverhalten geben, sodass du in Zukunft eine noch größere Bandbreite haben wirst, Situationen souverän zu begegnen und deine Interessen zu vertreten.

Dieses Buch ist ideal für dich, wenn du:

- in Gesprächen lieber führst, als dich führen zu lassen,
- deine Argumente in Verhandlungen gezielt platzieren willst,
- in bisher sprachlosen Situationen aktiv eingreifen möchtest,
- in Verhandlungen agieren statt nur reagieren willst,
- dich vor sprachlicher Manipulation schützen möchtest,
- deine Ziele in Verhandlungen schneller und leichter erreichen willst,
- schlagfertiger werden möchtest,
- entspannter und authentischer in Kunden- und Verhandlungsgesprächen auftreten willst sowie
- deine Präsenz und Durchsetzungskraft steigern möchtest.

In einer Zeit, in der die Produkte aufgrund des Internets vergleichbarer und austauschbarer werden, ist jeder Verhandler, Berater oder Verkäufer

mehr denn je darauf angewiesen, im persönlichen Kontakt einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Immer wieder suchen Firmen nach den USPs, den Alleinstellungsmerkmalen, die ihr Angebot aus dem Markt der Möglichkeiten hervorheben. All das ist wichtig. Aber ist es das Allheilmittel? Die Suche sollte anderswo beginnen, denn: Menschen kaufen von Menschen. Menschen verhandeln mit Menschen. Menschen sind mit Menschen langfristig in Kontakt. Ich bin davon überzeugt, dass das Gefühl des persönlichen Kontaktes ein so grundlegendes Bedürfnis ist, dass auch die KI nichts daran ändert.

Immer dort, wo nur der Preis zählt, ist schon lange das Internet die erste Wahl als schnelle Beschaffungsplattform. Doch spätestens beim Abschluss von komplexen Produkten oder erklärungsbedürftigen Dienstleistungen kommt es zu langfristigen Beziehungen, in denen beide Parteien auf ein gutes Miteinander angewiesen sind.

Wenn du langfristige Kundenbeziehungen aufbaust und über Jahre in einer positiven Stimmung halten möchtest, bist du als Person immens wichtig. Ganz gleich, ob du langfristige Mietverträge im B2B abschließt, Kunden in einer Werbeagentur betreust oder als Berater Unternehmensstrategien entwickelst und umsetzt. Egal, was deine Profession in jahrelangen Geschäftspartnerschaften ist, wichtig ist, dass die Menschen dir vertrauen.

Ziel des Buches ist es, langfristige Kundenbeziehungen zu gestalten. Das bedeutet, ein Miteinander auf Augenhöhe anzuvisieren, die Bedürfnisse des Gegenübers zu wahren und trotzdem seine eigenen Ziele durchzusetzen. Klingt das für dich nach einem Gegensatz? Dann lass dich auf den weiteren Seiten überraschen.

Ich möchte dich begeistern für die Macht und die Magie der Rhetorik. Sprache ist psychoaktiv. Das bedeutet, dass Worte uns in unseren Handlungen beeinflussen. Jedes Wort entfaltet Wirkung, und alle, die mit Menschen kommunizieren, werden erkennen, wie wichtig es ist, um die eigene sprachliche Wirkung zu wissen. Dafür werde ich in diesem Buch mit dir immer wieder kleine Ausflüge in das Gehirn und die dahinterliegenden Mechanismen unternehmen. Wer die menschliche Psyche versteht, für den ist es ein Leichtes, sprachlich gut mit anderen Menschen umzugehen oder sie von den eigenen Zielen zu überzeugen.

Mir ist es ein Anliegen, die im Hintergrund ablaufenden psychologischen Vorgänge zu beschreiben. Eine Seminarteilnehmerin sagte dazu einmal: „Wenn man die kennt, weiß man, was zu tun ist!“ Trotzdem ist dieses Buch kein psychologisches Werk. Ich erkläre, was du benötigst, um die Grundlagen einer guten Rhetorik zu verstehen, und vereinfache daher die Wirkungsweisen.

Wer immer dasselbe denkt, sagt und tut, wird immer dasselbe Ergebnis erzielen. Das ist ein Naturgesetz. Die immer gleichen Gedanken erzeugen die immer gleichen Gefühle, und diese führen zu denselben Handlungen. So entstehen automatisch dieselben Resultate. Wenn du in Verhandlungen bessere Ergebnisse und höhere Ziele erreichen willst, dann starte mit neuen Gedanken.

Für deine erfolgreichen Veränderungen in deinem Verhandlungsverhalten habe ich dieses Buch geschrieben. Ich möchte, dass du noch selbstbewusster in deine Gespräche gehst. Sprachlosigkeit wird endgültig der Vergangenheit angehören. Einwände, freche Preisvorschläge oder Deal Breaker werden dich nicht mehr aus der Ruhe bringen.

Dafür habe ich dir viele Beispiele aus der Praxis zusammengestellt. Allen ist gemeinsam, dass ich sie entweder in meiner Vertriebstätigkeit erleben durfte oder sie im Rahmen der von mir durchgeführten Verhandlungs-Coachings oder Verhandlungsseminaren kennengelernt habe. An dieser Stelle danke ich daher sehr herzlich meinen Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern, Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmern und weiblichen, männlichen sowie diversen Coaching-Kunden für die Freigabe dieser Praxisfälle und für die Erfahrungen, die wir zusammen machen durften.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichte ich darauf, alle Frauen, Männer, Diversen, alle Nationalitäten, die mir in meinem Leben und in Seminaren begegnet sind, explizit anzusprechen. Für euch ist dieses Buch geschrieben. Es ist für alle Menschen geschrieben.

Fangen wir also an, deine Verhandlungsfähigkeiten zu trainieren.

Sandra Pauli

Interessenskonflikt Der/die Autor*in hat keine relevanten Interessenskonflikte im Zusammenhang mit dieser Publikation.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
	Souveränität in jeder Verhandlung	1
	Was unterscheidet Verhandlung, Beratung und Verkauf?	3
	Natürliche Autorität	6
	Sprachliche Brillanz	8
	Nachhaltiges Denken	10
	Die Phasen einer Verhandlung	11
2	Vorbereitung	15
	Die inhaltliche Ebene	16
	Die strategische Ebene	20
	Die Planung des Verhandlungsumfelds	23
	Die mentale und emotionale Vorbereitung	25
3	Professioneller Gesprächseinstieg	29
	Der erste Eindruck – die Chance für den Vertrauensaufbau	30
	Der Körper spricht immer	31
	Sprache ist psychoaktiv	33
	Vorstellungsrunde: Wirkung erzeugen – und zwar bewusst	36
	Small Talk – big Impact	38
	Ziele – sei fokussiert	41

4	Informationsaustausch: Bedarfsanalyse und Angebotsphase	45
	Bedürfnisse verstehen – mit Fragen filtern	47
	Sechs verschiedene Fragearten optimal einsetzen	48
	Die Kunst des aktiven Zuhörens	54
	Angebote wirkungsvoll präsentieren	57
	Nutzenargumente – konkrete Vorteile, die überzeugen	58
	Emotionen wecken – Bilder im Kopf erzeugen	61
	Geistige Brandstiftung – das Spiel mit der Angst	67
	Ein Plädoyer für klare Sprache	69
	Klug mit Argumenten umgehen	70
	Beweise und Behauptungen gezielt einsetzen	71
5	Die eigentliche Verhandlung	73
	Die rhetorischen Eskalationsstufen – Konflikte vermeiden	75
	Der „grüne“ Bereich	76
	Einwandbehandlung mit der VFL-Methode	77
	Preisverhandlung – Preise souverän durchsetzen	81
	Eskalationsstufe „Gelb“: Souveränität in schwierigen Situationen	84
	Die Verhandlung eskaliert?	85
	Erste Hilfe in emotionalen Gesprächen	86
	Konstruktive Schlagfertigkeit mit der BUH-Technik	87
	Totschlagphrasen erkennen und kontern	92
	Powerfragen als Gesprächsöffner	96
	Klare Aufträge formulieren mit der Appelltechnik	100
	Eskalationsstufe „Rot“: Grenzen setzen	102
	Die letzte Chance – das „positive Sie-Feedback“	103
	Verhandlungsabbruch – wenn „nein“ der richtige Schritt ist	107
	Fazit zur eigentlichen Verhandlung	109
6	Erfolgreich abschließen	111
	Souverän durch die Abschlussphase	112
	Professioneller Gesprächsausstieg	114
	Fazit zu den Verhandlungsphasen	115

7	Die rhetorische Schatzkiste	117
	Die Politiker-Antwort	118
	Steuern mit der Alternativ-Technik	120
	Das Ankern	122
	Die Good-Cop/Bad-Cop-Methode	124
	In der Stille liegt die Kraft	127
	Die Herzinfarkt-Taktik	129
	Die Drama-Queen	130
	Eine höhere Instanz anrufen	132
	Der strategische Rückzug	134
	Die Salami-Taktik	136
	Statt Rabatt – Give-aways	138
	Ein erpresserisches Beispiel – im Leben des anderen wichtige Menschen oder Dinge einbeziehen	140
	Ein kriminelles Beispiel: Spiel mit der Wahrnehmung	141
8	Zum Abschluss – die Kommunikationskompetenz trainieren	147

Über die Autorin

*„Erfolg ist die Kunst, sein eigenes Denken und Handeln zu verändern. Nicht nur, um die eigenen Ziele zu erreichen, sondern auch, um sich authentisch und gut zu fühlen.“
(Sandra Pauli)*

Sandra Pauli, wer bin ich?

1971 im Bergischen Land geboren. Als Kind fiel es mir nicht leicht, Beziehungen aufzubauen und zu kommunizieren. Dieses Buch startet mit den Fragen: „Was macht Menschen erfolgreich?“ und „Was hat die Kommunikation damit zu tun?“

Zu meiner Schulzeit fragte ich mich: „Wie schaffen es die anderen, gut mit Menschen in Kontakt zu sein?“ In Teilen hieß das ehrlicherweise auch: „Warum bin ich das nicht?“ Diesen Themen bin ich auf den Grund gegangen, denn ich wollte Lösungen.

Meine ersten zwanzig Berufsjahre habe ich in der Bankenwelt verbracht. Aktien und Wertpapiere waren mein Element – Kunden fair zu beraten, meine Leidenschaft. Gestartet habe ich bei der heimischen Sparkasse im Bergischen, es folgten einige Jahre bei der Dresdner Bank AG als Führungskraft, die mich schließlich auf die Königsallee in Düsseldorf zur Commerzbank AG führten. Bis dahin hatte ich bereits mein Faible für die Weiterentwicklung von Menschen und Teams so weit geschärft, dass

ich im Jahr 2007 als Trainerin für Führung, Vertrieb und Teamentwicklung einstieg.

Ich schaue zurück auf meine beruflichen Stationen und kann den Menschen, die mich dabei begleitet haben, nur Danke sagen. Im Laufe der Zeit lernte ich zu beobachten, zu fühlen, genau hinzuschauen, selbstbewusster zu sein. Anfangs besuchte ich Kommunikationstrainings, später etliche fachliche Weiterbildungen, die meine Fähigkeiten als Business-Trainerin und Coach stärkten. Ich setzte mich mit mir selbst auseinander, entwickelte meine Persönlichkeit und führe das bis zum heutigen Tag fort.

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen: Kommunikation ist Handwerk. Verhandeln ist kein angeborenes Talent, sondern die systematische Verbesserung deiner Fähigkeiten. Du lernst es für niemand anderen als dich selbst. Es macht etwas mit dir. Du wirst authentischer und selbstsicherer im Umgang mit anderen. Du lernst zu überzeugen.

2010 machte ich mich als **Trainerin und Coach** selbstständig und lebe dies heute aus ganzem Herzen. Im Laufe der Zeit habe ich Verhandlungs- und Kommunikationstrainings für die verschiedensten Branchen entwickelt und gehalten, wie z. B. für die Immobilienbranche, Beratungsunternehmen, Unternehmen für digitale IT-Lösungen, Marketingagenturen, Non-Profit-Organisationen, die Finanzbranche etc.

In der Heart Business® Akademie biete ich individuelle Seminare an, die ich exakt auf den Bedarf des Unternehmens und der Mitarbeitenden zuschneide. Auf diese Weise gestalte ich in der DACH-Region **Verhandlungstrainings und Kommunikationsseminare** für Mitarbeitende in Kundenservice, Kundenberatung, Vertrieb und Führung.

Wirksamkeit ist dabei das Maß der Wahrheit. Den Menschen im Fokus, begleite ich meine Klienten dabei, die Kundenkommunikation zu verbessern und selbstbewusst aufzutreten. Authentisch den eigenen Stil zu finden – mit Methode und mit Herz, auch außerhalb der Seminare in 1:1-Business-Coachings.

Ich folge den Werten:

- **KLARHEIT** – ausführliche Gespräche zur exakten Ermittlung des Bedarfs des Unternehmens.
- **INDIVIDUALITÄT** – die Erstellung maßgeschneiderter Seminarkonzepte nach den Wünschen und Zielen des Unternehmens.

- **WIRKSAMKEIT** – die Seminargestaltung anhand von Originalfallstudien und Beispielen aus dem Unternehmen.

Als Persönlichkeitscoach gehe ich mit meinen Coachees einen entscheidenden Schritt weiter. Auf einer tieferen Ebene als der des Verhaltens lassen sich Blockaden wie z. B. die Auftrittsangst auflösen. Ein zu hoher Stresspegel bei Verhandlungen, Vorträgen oder Moderationen steht der Wirkung nur im Weg.

Eine Persönlichkeit mit innerer Stärke zu werden, ist das Ziel. Vollen Zugriff auf die eigenen Ressourcen zu haben, wenn es drauf ankommt. Das ist die Intention eines mentalen oder emotionalen Coachings.

Mehr dazu erfährst du auf:

- www.sandrapauli.de
- www.heartbusiness.de