

Verhandeln unter Druck – ein praktischer Leitfaden

Andreas Goßen

Verhandeln unter Druck – ein praktischer Leitfaden

Wie Sie erfolgreich mit Risiken in
schwierigen Verhandlungen umgehen



Springer Gabler

Andreas Goßen
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-662-71901-5 ISBN 978-3-662-71902-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-71902-2>

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-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

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.

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

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

Vorwort

Verhandlungsführung ist keine abstrakte Theorie – sie ist gelebte Praxis.

Sie entfaltet sich in echten Gesprächen, unter Druck, zwischen Menschen mit unterschiedlichen Interessen. In der Praxis nimmt sie Gestalt an und wird greifbar.

Die in diesem Buch beschriebenen Verhandlungsfälle sind frei erfunden, orientieren sich jedoch an realistischen Szenarien aus der Praxis. Ihre Essenz bleibt authentisch: Sie zeigen, worauf es in Verhandlungen wirklich ankommt.

Dieses Buch verfolgt nicht das Ziel, eine neue, theoretische Verhandlungsmethodik zu entwickeln. Es verzichtet bewusst auf theoretischen Ballast und konzentriert sich auf praxisnahe, erprobte Ansätze, die Ihnen in kritischen Situationen helfen.

Was erwartet Sie in diesem Buch?

Lernen Sie anhand realitätsnaher Szenarien, worauf es in schwierigen Verhandlungen ankommt – sei es im Umgang mit harten Forderungen, emotionalen Dynamiken oder taktischen Manövern der Gegenseite. Sie werden erkennen, wann offene Fragen kontraproduktiv sind, weshalb

Argumente oft weniger zählen als die richtige Forderung und wie Sie in schwierigen Verhandlungsmomenten die Kontrolle behalten.

Jede Verhandlung ist einzigartig – doch bestimmte Muster und Prinzipien wiederholen sich. Die im Buch behandelten Fallstudien zeigen typische Herausforderungen, die in komplexen Verhandlungssituationen auftreten:

- **Die Gefahr zu früher Angebote (Kap. 1):** Warum vorschnelle Zugeständnisse den Verhandlungsverlauf schwächen können und wie Sie Denkmodelle strategisch einsetzen.
- **Den „richtigen“ Anker setzen (Kap. 2):** Wie Sie Ihre Forderungen so positionieren, dass sie den Verhandlungsspielraum definieren, statt ihn ungewollt zu beschränken.
- **Die Vorstellung eines Überläufer-Effekts (Kap. 3):** Weshalb Verhandler manchmal unbewusst die Perspektive der Gegenseite übernehmen und welche internen Mechanismen dies verhindern.
- **Das Risiko von offenen Fragen (Kap. 4):** Wieso unüberlegte Fragetechniken Konflikte verstärken können und welche Ansätze Ihnen bessere Ergebnisse bringen.
- **Die Kunst des Paraphrasierens (Kap. 5):** Wie Sie emotionale Eskalationen vermeiden, Drohungen deeskalieren und Verhandlungen in eine produktive Richtung lenken.
- **Die interne Nachbereitung (Kap. 6):** Wie Teams emotionales Feedback vermeiden und aus kritischen Situationen wertvolle Informationen für zukünftige Verhandlungen gewinnen.
- **Hinter den Kulissen – Die Macht inoffizieller Kanäle in Wirtschaft und Politik (Kap. 7):** Warum informelle Verhandlungsebenen in Wirtschaft und Politik so wirksam sind – und wie sich ein professioneller Back Channel aufbauen lässt.
- **Digitale Verhandlungen mit Kriminellen (Kap. 8):** Eine Einführung in die Welt digitaler Erpressung und was sie über Krisenverhandlungen lehrt.
- **Der Mythos vom guten und bösen Bullen wird entzaubert (Kap. 9):** Warum diese Taktik oft mehr schadet als nützt und wie Sie stattdessen auf glaubwürdige Verhandlungsführung setzen.

- **Die Herausforderungen interkultureller Verhandlung (Kap. 10):** Lernen Sie, Vertrauen systematisch aufzubauen und Missverständnisse frühzeitig zu vermeiden.
- **Das Acht-Felder-Modell (Kap. Kap. 11):** Wie Sie mit dem vorgestellten Acht-Felder-Modell auch unter Druck den Überblick behalten, Risiken steuern und schwierige Verhandlungen systematisch zum Erfolg führen.
- Und als Zusatzkapitel **50 bewährte Grundsätze (Kap. 12)**, die Sie sicher durch jede kritische Verhandlung unter Druck führen – kompakt, praxisnah und direkt umsetzbar.

Diese und viele weitere Themen werden nicht nur theoretisch erläutert, sondern anhand konkreter Fallstudien in den einzelnen Kapiteln greifbar gemacht.

Nach über 20 Jahren intensiver Auseinandersetzung mit Verhandlungsliteratur und 15 Jahren Begleitung kritischer Verhandlungen habe ich eines gelernt: Erfolgreiche Verhandlungsführung basiert nicht auf starren Modellen, sondern auf der Fähigkeit, das richtige Wissen im richtigen Moment anzuwenden.

Die entscheidende Frage ist nicht, wie gut jemand Verhandlungstheorien kennt, sondern ob die Person in einer Drucksituation die richtigen Impulse setzt. Das Buch „Verhandeln unter Druck: Ein praktischer Leitfaden“ liefert genau diese Impulse – kompakt, fundiert und direkt umsetzbar.

Die wichtigsten Grundsätze des Buches auf einen Blick:

1. Verhandlungen werden nicht am Tisch entschieden – sondern in der Vorbereitung. Erfolgreiche Verhandler denken in Prozessen, nicht nur in Argumenten.
2. Zugeständnisse sollten nicht ohne klare Gegenleistung gemacht werden. Jeder Verhandlungsschritt braucht eine strategische Absicht.
3. Nicht die beste Lösung setzt sich durch, sondern die Lösung mit der stärksten Akzeptanz. Verhandlungspsychologie ist mindestens so wichtig wie wirtschaftliche Logik.

4. Verhandeln bedeutet nicht, Kompromisse zu finden – sondern Mehrwert zu schaffen. Die besten Deals entstehen durch geschickte Kombination verschiedener Interessen.
5. Taktik schlägt Theorie. Es reicht nicht, eine Strategie zu haben – man muss sie auch flexibel anpassen und umsetzen können.

Machen Sie sich bereit für eine praxisnahe Reise durch die Welt der Verhandlungen – ungeschönt, realitätsnah und voller wertvoller Einsichten.¹

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Danksagung

Ohne die Unterstützung vieler besonderer Menschen wäre dieses Buch nicht entstanden. Es ist das Ergebnis zahlreicher Gespräche, intensiver Erfahrungen und gemeinsamer Arbeit. Mein tiefster Dank gilt all jenen, die mich auf diesem Weg begleitet haben – beruflich wie privat.

Zunächst danke ich meinen Kunden, die mir ihr Vertrauen schenken und mich immer wieder herausfordern, neu zu denken und über mich hinauszuwachsen. Die spannenden Verhandlungsfälle, die ich begleiten durfte, haben mich inspiriert, meine Methoden zu schärfen und meine Erfahrungen in diesem Buch zu teilen.

Ein großer Dank geht auch an das Team des Springer-Verlags, das mich von der ersten Idee bis zur Veröffentlichung professionell unterstützt hat – und besonders an meine Lektorin Kristina Wolter, die mit Herz und klarem Blick stets an meiner Seite war.

Besonders danke ich meiner Familie, die mir den nötigen Rückhalt gibt, damit ich meinen Weg gehen kann.

Und ich danke den vielen spannenden Persönlichkeiten und Verhandlungsexperten, die nicht in der Öffentlichkeit stehen, aber im Hintergrund unzählige Krisenverhandlungen geführt haben.

X Danksagung

Sie sind meine Lehrmeister – ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Bescheidenheit haben mich geprägt.

Sie haben mir gezeigt, dass Verhandlungsführung unter Druck nicht nur Technik ist, sondern Haltung – und dass wahre Souveränität oft dort entsteht, wo niemand hinschaut.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Gefahr von zu frühen Angeboten	1
1.1	Der richtige Zeitpunkt für Angebote	4
1.2	Fokussierung auf die Prozessebene	5
1.3	Konkrete Learnings aus dem Fall	6
1.4	Meine persönlichen Erfahrungen in Verhandlungen mit Sozialpartnern	8
	Literatur	9
2	Den „richtigen“ Anker setzen	11
2.1	Der Einfluss des Anker-Effekts	13
2.2	Negative Zielformulierungen vermeiden	15
2.3	Annahmen sind keine Fakten	16
2.4	Konkrete Learnings aus dem Fall	17
2.5	Meine persönlichen Erfahrungen in Verhandlungen im Handel	19
	Literatur	20
3	Das Risiko von Überläufern: Globale Verhandlungen im Key Account	23
3.1	Die Gefahr von Überläufern	25

3.2	Fehlende Klarheit im Verhandlungsprozess	26
3.3	Konkrete Learnings aus dem Fall	26
3.4	Meine persönlichen Erfahrungen in Key-Account-Verhandlungen	34
	Literatur	36
4	Fragetechniken gezielt einsetzen – das Risiko offener Fragen	37
4.1	Die vier wichtigsten Fragetypen	39
4.1.1	Offene Fragen	39
4.1.2	Optionsfragen	40
4.1.3	Geschlossene Fragen	41
4.1.4	Columbo-Frage	41
4.2	Konkrete Learnings aus dem Fall	42
4.3	Meine taktischen Empfehlungen für festgefahrene Verhandlungen	44
	Literatur	46
5	Einsatz von Taktiken Teil 1: der Unterschied zwischen Zusammenfassen und Paraphrasieren	47
5.1	Konkrete Learnings aus dem Fall	49
5.2	Meine wichtigsten Ansätze für Verhandlungen unter Druck	54
	Literatur	56
6	Einsatz von Taktiken Teil 2: die interne Nachbereitung	57
6.1	Konkrete Learnings aus dem Fall – eine professionelle Nachbereitung etablieren	59
6.2	Meine zwei wichtigsten Ansätze für eine interne Nachbereitung	61
	Literatur	62
7	Hinter den Kulissen – die Macht inoffizieller Kanäle in Wirtschaft und Politik	63
7.1	Konkrete Learnings aus den zwei Fällen	66
7.1.1	Grundlegende Unterscheidung zwischen formellen und informellen Verhandlungen	67

7.1.2	Back Channel – informelle Ebenen in Politik und Diplomatie	67
7.2	Meine drei wichtigsten Ansätze für den Aufbau informeller Verhandlungsebenen	70
	Literatur	73
8	Lernen aus digitalen Krisenverhandlungen: Wenn das eigene Unternehmen als Geisel genommen wird	75
8.1	Die richtige Cyber-Strategiewahl	78
8.2	Psychologie und Taktik mit digitalen Erpressern	79
8.3	Kommunikative Leitlinien im digitalen Verhandlungsraum – Dos & Don'ts	82
8.4	Konkrete Learnings aus dem Fall	84
	Literatur	88
9	Der Mythos des guten und bösen Bullen – Legende, Taktik oder längst überholt?	89
9.1	Varianten des „Good Cop – Bad Cop“-Ansatzes und deren Risiken	93
9.2	Interkulturelle Perspektiven	94
9.3	Der Umgang mit „Good Cop – Bad Cop“ in der Praxis	95
9.4	Warum bewusst darauf verzichten?	96
9.5	Persönliche Impulse zum Umgang mit der Taktik	97
	Literatur	99
10	Vertrauen verhandeln: Wie interkulturelle Missverständnisse Verhandlungen blockieren	101
10.1	Konkrete Learnings aus dem Fall	103
10.2	Anwendung auf den Fall Glasuron	108
10.3	Meine drei persönlichen Ansätze in interkulturellen Verhandlungen	110
	Literatur	111
11	Das Acht-Felder-Modell: Systematisch verhandeln unter Druck	113
11.1	Risks	114
11.2	Intelligence	115

XIV Inhaltsverzeichnis

11.3	Target	116
11.4	Strategy	116
11.5	Roles	117
11.6	Tactics	117
11.7	Process	118
11.8	Execution	118
12	Die 50 wichtigsten Grundsätze für Verhandlungen unter Druck	121
	Stichwortverzeichnis	127