

Auf einen Blick

Über den Autor	7
Einführung	23
Teil I: Verhandeln in allen Wetterlagen	29
Kapitel 1: Die Elemente der Verhandlung	31
Kapitel 2: Bei Schönwetter: der Idealfall.	43
Kapitel 3: In der Dunkelheit: Unwissen, Misstrauen und Täuschungen	53
Kapitel 4: Bei Gewitter: Wenn die Emotionen das Sagen haben.	71
Kapitel 5: Im Nebel: schwammige Positionen und unklare Interessen	83
Teil II: Kontexte – das entscheidende Drumherum	99
Kapitel 6: Reflexion: Was Sie vor der Verhandlung durchdenken müssen	101
Kapitel 7: Recherche: Was Sie vor der Verhandlung herausfinden müssen	111
Kapitel 8: Körperhaltung und Stimme	119
Kapitel 9: Raum und Zeit.	127
Teil III: Die Rationalität und Irrationalität von Verhandlungen	137
Kapitel 10: Entscheidungstheorie – Verhandeln für kühle Köpfe	139
Kapitel 11: Nullsummenspiele und Win-win-Szenarien	147
Kapitel 12: Versenkte Kosten und drohende Verluste – klares Denken ade!	155
Kapitel 13: Wie man entgleisenden Charakterzügen ausweicht.	167
Teil IV: Selbstbewusste Kommunikation am Verhandlungstisch	177
Kapitel 14: Klarheit.	179
Kapitel 15: Argumentation	187
Kapitel 16: Glaubenssätze und Einstellungen	199
Kapitel 17: Persönlichkeitstypen in Verhandlungen.	213
Kapitel 18: Manipulation durchschauen und abwehren	221
Teil V: Typische Anwendungsfälle	231
Kapitel 19: Gehaltsverhandlungen	233
Kapitel 20: Kaufen und Verkaufen – im Unternehmen und auf dem Basar	243
Kapitel 21: Verhandeln in der eigenen Familie	253
Kapitel 22: Erbschaften und Scheidungen	263

Teil VI: Der Top-Ten-Teil	271
Kapitel 23: Zehn gute Fragen	273
Kapitel 24: Zehn inspirierende Lösungen für Verhandlungen	279
Kapitel 25: Zehn Serien zum Verhandeln-Lernen	287
Stichwortverzeichnis	299

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	7
Widmung	7
Einführung	23
Über dieses Buch	23
Was Sie nicht lesen müssen	23
Törichte Annahmen über die Leser	24
Wie dieses Buch aufgebaut ist	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	26
Wie es weitergeht	26
TEIL I	
VERHANDELN IN ALLEN WETTERLAGEN	29
Kapitel 1	
Die Elemente der Verhandlung	31
Was Verhandlungen sind – und was nicht	31
Verhandeln, Tauschen und Feilschen	32
Die Schritte der Verhandlung	33
Warum nicht alles Verhandlung ist	34
Techniken, Modelle und Strategien	35
Das Ankern – die Mutter aller Verhandlungstechniken	35
Techniken zum Verstehen vs. Techniken zum Beeinflussen	36
Das Harvard-Modell	37
Integrative Strategien und konfrontative Strategien	38
Das PIPE-Modell	39
P wie Position	39
I wie Interessen	39
P wie Perspektive	40
E wie Emotionen	41
Kapitel 2	
Bei Schönwetter: der Idealfall	43
Verträgliche Interessen	43
Der Kern der Harvard-Strategie	44
Win-win-Strategien	45
Unverfälschte Perspektiven	46
Transparenz und Ehrlichkeit	46
Ankern in ruhiger See	47
Ruhige Emotionen	48
Ruhe vs. Emotionslosigkeit	48
Feedbackschleifen	48
Der erfolgreiche Abschluss	49

Die perfekte Lösung	49
Offene Türen und goldene Brücken	50
Eine stabile Lösung	51

Kapitel 3

In der Dunkelheit: Unwissen, Misstrauen und Täuschungen 53

Weißer Karten und falsche Karten	53
Wissen und Wahrscheinlichkeiten	54
Wann man nicht das erste Angebot machen sollte	56
Stille einbauen und aushalten	57
Lügen und Täuschungen	58
Notlügen und Irreführungen	58
Die krumme Sache mit der krummen Summe	60
Da muss ich mal nachfragen	61
Skepsis und Misstrauen	62
Frage-Techniken	62
Verbales Spiegeln	65
Glaubwürdigkeit aufbauen	65
Beziehungspflege	67

Kapitel 4

Bei Gewitter: Wenn die Emotionen das Sagen haben 71

Empfinden, Fühlen und Durchdrehen	72
Die uralte Macht der Emotionen	72
Die Sekunden zwischen Blitz und Donner	73
Das Raubtier an der Leine	73
Andere beruhigen	74
Empathie als Verhandlungstechnik	74
Pacing & Leading	75
Verhandeln mit Hulk	76
Sich selbst beruhigen	78
Sind Sie mit sich vertraut?	78
Atmen, Zählen, Klopfen	79
Reagieren lernen	80
Emotionen nutzen	81
Emotionale Intelligenz	81
Emotionale Dummheit	82

Kapitel 5

Im Nebel: schwammige Positionen und unklare Interessen 83

Ziele, Bedürfnisse und Interessen	83
Was wir eigentlich wollen	84
Die Formbarkeit von Interessen	85
Grundbedürfnisse	86
Die Maslow-Pyramide und ähnliche Bauwerke	86
Die fünf, die Sie sich merken sollten	87
Wie Sie die anderen glänzen lassen (und warum Sie das wollen)	89

Interessen erkennen	90
Direkte, indirekte und versteckte Fragen	90
Das Leuchten in den Augen	91
Die Interessen hinter Prinzipien und Regeln	91
Bedürfnisse wecken und verändern.	92
Wie Werbung funktioniert	92
Ablenken, ersetzen, untergraben	93
Die Tom-Sawyer-Technik.	94
Die eigenen Bedürfnisse kontrollieren.	95
Die innere Chefetage.	95
Impulskontrolle trainieren	96
Was tun, wenn es mal hakt?	97
Verkantete Bedürfnisse.	97
Dehnen und Lockern	97
Kreative Problemlösetechniken	98

TEIL II
KONTEXTE – DAS ENTSCHEIDENDE DRUMHERUM 99

Kapitel 6
Reflexion: Was Sie vor der Verhandlung
durchdenken müssen 101

Zieldefinitionen: Entscheiden, was man will	101
Entscheiden oder herausfinden?	102
SMART und Akronymitis	102
In allen Währungen denken	103
BATNA: Entscheiden, wann man nicht verhandeln will	104
Gute Gründe, nicht zu verhandeln	104
Die beste Alternative	105
BATNA und ZOPA.	106
BATNA-Reichtum: die Kunst, nicht erpressbar zu sein	106
Ressourcenmanagement: Entscheiden, was die Verhandlung kosten darf	107
Ressourcen und Konsequenzen	107
Prioritäten setzen.	108
Gewinnermentalität: Vorbereiten, wie man in die Verhandlung geht.	108
Kleines Ego, große Ziele	108
Absichtsloses Siegen und andere Schwertkampftechniken	109
Innere Flexibilität und das Wasser-Ideal.	110
Vorbereiten statt planen.	110

Kapitel 7
Recherche: Was Sie vor der Verhandlung
herausfinden müssen 111

Wie unsere Verhandlungspartner ticken	111
Dehnungsübungen und Method Acting	112
Verhandeln mit Gruppen	112

Um welche Werte es geht.	113
Holen Sie sich die Daten.	113
Subjektive und objektive Werte.	114
Was Sie über Mitbewerber wissen.	115
Die anderen Interessenten finden.	115
Zum besonderen Verhandlungspartner werden.	115
Wann die Vorbereitung zu teuer ist.	116
Das Tankstellen-Paradoxon.	116
Nutzen und Grenznutzen von Vorbereitungen.	117

**Kapitel 8
Körperhaltung und Stimme 119**

Körperhaltung, Stimme und andere Indikatoren.	119
Mimik, Gestik und Körperhaltung lesen.	120
Die Stimme als Stimmungsbarometer.	120
Blut, Schweiß und Tränen.	121
Charisma und Authentizität.	121
Vertrauen und Glaubwürdigkeit.	122
Gefangen im Charisma.	122
Kraft und Flexibilität.	123
Wie man Vitalität ausstrahlt.	123
Sicherheit und Bedrohung.	123
Betonung, Lautstärke und Resonanz.	124
Mit der Stimme umstimmen.	124
Techniken für die Stimmbildung.	125
Die Priorität der Inhalte.	126
Wohin mit der Aufmerksamkeit?.	126
Die Inhalte der Verhandlung.	126

**Kapitel 9
Raum und Zeit 127**

Das Zentrum der Macht.	127
Sitzordnung und Hackordnung.	128
Alle Blicke führen nach Rom.	128
Ablenkung und Unterstützung.	129
Räumliche Faktoren.	129
Geplante Unterbrechungen.	130
Alkohol und kulinarischer Genuss.	130
Auf den Balkon gehen.	131
Zeitfenster und tödliche Fristen.	131
Das sanfte Ticken der Bombe.	132
Deadlines setzen und aufheben.	132
Fokussierung und Panik.	133
Ihre zeitliche Strategie.	133
Timing.	134
Schwarze Schwäne und andere Asse im Ärmel.	134
Flexibel verhandeln und Stillstand vermeiden.	135

TEIL III DIE RATIONALITÄT UND IRRATIONALITÄT VON VERHANDLUNGEN 137

Kapitel 10 **Entscheidungstheorie – Verhandeln für kühle Köpfe 139**

Handlungsoptionen und Präferenzen	139
Der Rahmen unserer Möglichkeiten	139
Das Beste, Werte und Präferenzen	140
Handeln und Verhandeln	140
Entscheidungen unter Unsicherheit	140
Die unsichere Wirklichkeit	141
Von unschätzbaren Schätzungen	141
Sicheres Verhandeln in unsicherem Gelände	143
Rationale Entscheidungen	143
Das unmenschliche Ideal	144
Verhandlungen und Gewinnmaximierung	144

Kapitel 11 **Nullsummenspiele und Win-win-Szenarien 147**

Spieltheorie	147
Ein ernster Blick auf spielerische Situationen	147
Ein spielerischer Blick auf ernste Situationen	148
Nullsummenspiele und Win-lose-Szenarien	149
The Winner Takes it All	149
Wann konfrontative Strategien besser sind	149
Nichtnullsummenspiele: Win-win und Lose-lose	150
Die Kunst, den Kuchen zu vergrößern	151
Was denkt mein Gegenüber, was ich tue?	152
Wann integrative Strategien besser sind	152
Die lehrreichen Grenzen der Analyse	152
Warum das Lächeln nicht auf der Rechnung steht	153
Spiele zwischen Theorie und Praxis	153

Kapitel 12 **Versenkte Kosten und drohende Verluste – klares Denken adel! 155**

Glänzende Gegenstände	155
Warum Menschen impulsiv handeln	156
Wie Sie mit Elstern verhandeln	156
Wie Sie verhandeln, ohne eine Elster zu sein	157
Versenkte Kosten	157
Warum man gutes Geld schlechtem hinterherwirft	157
Wie Sie mit Bereuern verhandeln	158
Wie Sie verhandeln, ohne ein Bereuer zu sein	158

Verlustaversion	159
Warum verlieren schlimmer ist, als nicht zu gewinnen	159
Wie Sie mit Angsthasen verhandeln	160
Wie Sie verhandeln, ohne ein Angsthase zu sein	160
Zahlenzaubereien	161
Warum Sie mit Zahlen um sich werfen sollten	161
Wie Sie Framing-Fallen aufstellen	162
Wie Sie Framing-Fallen umgehen	162
Andere nützliche Schwächen	163
FOMO	163
Bestätigungsfehler und selektive Wahrnehmung	163
Trotz und Reaktanz	164
Komfortzone mit Tellerrand	165

Kapitel 13

Wie man entgleisenden Charakterzügen ausweicht 167

Mit Wut, Angst und Neid am Verhandlungstisch	167
Emotionen als Alarmsystem	167
Angemessene und unangemessene Emotionen	168
Schadensbegrenzung	168
Gier, Rache und andere schädliche Bedürfnisse	169
Die Diktatur Ihrer Bedürfnisse	169
Warum Gier manipulierbar macht	170
Ausbruch aus dem Gefängnis der Rache	171
Rationalisierung und Selbsttäuschung	171
Die Funktion von Selbsttäuschungen	172
Intuitionen: Bauchgefühl und Blähungen	172
Integrität in Verhandlungen	173
Stolz, Trotz und Autonomie	174
Scheitern am eigenen Ego	174
Die Illusion der schlaun Unvernunft	175

TEIL IV

SELBSTBEWUSSTE KOMMUNIKATION

AM VERHANDLUNGSTISCH 177

Kapitel 14

Klarheit 179

Klarheit in der Kommunikation	179
So machen Sie es sich einfach	179
Sprachliche Empathie	181
Warum Sie das Protokoll schreiben sollten	181
Emotionale Missverständnisse umschiffen	181

Klarheit im Denken	182
Gedankliche und begriffliche Schärfe	183
Fünf Techniken für mehr gedankliche Klarheit	183
Klarheit im Wollen	184
Die Illusion des vordefinierten Willens	184
Wie macht man eine technische Zeichnung von einem Luftschloss?	185
Hausmittel gegen Wankelmut	185

Kapitel 15
Argumentation 187

Grundlagen des Argumentierens	187
Argumente sind (meistens) Begründungen	187
Praktische Argumente in Verhandlungen.	188
Theoretische Argumente in Verhandlungen	189
Gibt es Verhandlungen ohne Argumente?	190
Argumentformen für Verhandlungen	190
Optionen und ihre Konsequenzen	191
Vorsicht vor vielen Verallgemeinerungen!	193
Verhandeln mit Sherlock Holmes	194
Die Macht der Analogien.	194
Quellen und Autoritäten	195
Fehlschlüsse und logische Lücken	196
Tücken von Wenn-dann-Sätzen erkennen	196
Löcher in induktiven Argumenten stopfen.	197
Fehlschlüsse und logische Manipulationen aushebeln	198

Kapitel 16
Glaubenssätze und Einstellungen. 199

Teufelskreise und Engelskreise	199
Selbsterfüllende Prophezeiungen	200
Wie werde ich jemand, der Spaß am Verhandeln hat?	200
Die Abzweigungen im Teufelskreis	201
Glaubenssätze gestalten.	201
Giftige Dummheiten im Kopf	202
Ich höre mir nicht zu!.	203
Widdewidde wie sie mir gefällt	203
Das stimmt so nicht!	204
Verhalten verändern	205
Fake it till you make it	205
Experimentiermodus: Ein!	205
Angsthasen und Fehlerschlangen	206
Erlebnisse erschaffen	207
Das Spiel beginnt im ersten Level	207
Tief hängende Trauben.	207
So planen Sie Erfolg.	208

Urteile umschreiben	208
Die bunte Realität	208
Warum die rosarote Brille manchmal schärfer ist	209
Wenn man selbst zur Geisel wird	210
Verhandeln ohne Ausweg	210
Die Geisel von wem?	210
Wie man sich in Verhandlungen befreit	211

Kapitel 17

Persönlichkeitstypen in Verhandlungen..... 213

Über den Sinn und Unsinn von Charaktertypologien	213
Der Wunsch nach einer einfachen Welt	214
Willkür und Funktion von Kämmen und Töpfen	214
Was für Verhandlungen zählt	214
Charismatisch versus introvertiert	215
Verhandeln im Banne des Charismas	215
Ringeln mit zarten Pflanzen	216
Pragmatisch versus gewissenhaft	216
Machertypen ausbremsen	216
Mit Korinthensortierern lachen	217
Dominant versus harmoniesüchtig	218
Mit Machtmenschen tanzen	218
Verhandeln auf der Blümchenwiese	218

Kapitel 18

Manipulation durchschauen und abwehren..... 221

Verhandlungstricks und softe Manipulation	221
Was ist Manipulation?	222
Die eigenen Grenzen	222
Moralische Klarheit	222
Drohungen, Einschüchterungen und Machtspiele	223
Das Frühwarnsystem einschalten	223
Die Geschichte vom italienischen Pizzaverband	224
Provokationen abwehren	224
Kontrollieren Sie alle Egos im Raum	225
Bluff und Täuschungen	225
Woran man Pinocchios erkennt	226
Wissensvorteile nutzen	226
Hakenslagen	227
Unberechenbare Gegner	227
So übernehmen Sie das Steuer	228
Ablenkungsmanöver und falsche Fährten	228
Schau mal, eine Ablenkung!	228
Bauernopfer und Gimmicks	229

TEIL V TYPISCHE ANWENDUNGSFÄLLE 231

Kapitel 19	
Gehaltsverhandlungen.....	233
Vorbereitung: deren PIPE und unsere PIPE	233
Das Ankern vorbereiten	235
Nehmen Sie die BATNA ernst.....	236
Die wahren Schätze des Lebens	236
Die Bedürfnisse und Ängste von Vorgesetzten	237
Charismatiker, Choleriker, Chaoten	238
Reden Sie mit dem Chef, der er sein will	238
Die angenehme Überraschung des Tages	239
Was wollen Sie wirklich leisten?.....	240
Adel verpflichtet	240
Arbeit als Teil des Lebens	241

Kapitel 20	
Kaufen und Verkaufen – im Unternehmen und auf dem Basar	243
Vorbereitung: Flohmarktweisheit für den Alltag.....	243
Bedarf und Bedürftigkeit: die Vermeidung von Notwendigkeiten	243
Klarheit über nichtmonetäre Werte	244
Vorsicht vor Rabatten	245
Die vier Schritte des Feilschens	246
Nehmen Sie genügend Geschichten mit!.....	246
Das goldene Timing.....	246
Das Warten auf den besseren Preis	247
Hunger, Kälte, Unzufriedenheit – und andere Verbündete.....	247
Das Ende naht.....	248
Keine Zeit!	249
Ein gelungenes Geschäft	249
Satisficing & Maximizing	249
Machen Sie auch die anderen glücklich!.....	250

Kapitel 21	
Verhandeln in der eigenen Familie	253
Vorbereitung: Wieviel Strategie der Liebe guttut	254
Das Ideal der warmherzigen Klarheit	254
Fairness und Liebe.....	255
Was Ihre Kinder über das Verhandeln lernen sollten	256
Süßigkeiten, Computerspiele, Drogen	257
Die Grenzen unseres Vertrauens.....	257
Verhandeln mit offenen Karten	258
Eine BATNA namens Anna	259
Liebe unter dem Damoklesschwert	260
Die EPI-Kommunikation	260
Versenkte Kosten oder langfristige Investition?	261

Kapitel 22

Erbschaften und Scheidungen 263

Vorbereitung: der fragile Frieden	263
Die lange und die kurze Liste	263
Was soll denn hier die BATNA sein?	265
Die Wichtigkeit weicher Werte	265
Lassen Sie los!	266
Verzeihen Sie die Gier	266
Atmen, Atmen, Atmen	267
Verhandeln ohne Enttäuschungen	267
Greifen Sie zu!	268
Die emotionale Resterampe	268
Wann juristischer Beistand sinnvoll ist	269

TEIL VI

DER TOP-TEN-TEIL 271

Kapitel 23

Zehn gute Fragen 273

Wie stellen Sie sich das im Detail vor?	273
Aus welchem Grund verkaufen Sie das, wenn es so lukrativ ist?	274
Warum wollen Sie nicht mehr dafür?	274
Ist das alles, was Sie haben?	275
Was ist Ihre Motivation?	275
Was würden Sie dafür wollen, wenn es kein Geld gäbe?	276
Wovon müssten Sie überzeugt sein, um mir zu vertrauen?	276
Wenn ich Ihnen jede Frage beantworten würde – was würden Sie mich fragen?	277
Worin würde für Sie die Herausforderung bestehen, wenn ich das nicht unterschreibe?	277
Was würden Sie mir dafür bieten?	278

Kapitel 24

Zehn inspirierende Lösungen für Verhandlungen 279

Die Geschichte von der Harvard-Orange	279
Roosevelts Foto	280
Du teilst auf, ich wähle	280
Die relative Gehaltserhöhung: Verhandeln über die Arbeitszeit	281
Wollen wir nicht lieber Mittagessen gehen?	282
Mein Tanzbereich, dein Tanzbereich	283
Sie haben da gerade etwas unglaublich Schlaues gesagt!	283
Das können Sie sich nicht leisten!	283
Nehmen Sie einander auf den Arm	284
Nehmen Sie einander in den Arm	284

Kapitel 25	
Zehn Serien zum Verhandeln-Lernen	287
The West Wing (ab 1999)	287
Gilmore Girls (ab 2000)	289
Mad Men (ab 2007)	290
Luther (ab 2010)	291
Suits (ab 2011)	292
Scandal (ab 2012)	292
House of Cards (ab 2013)	294
Peaky Blinders (ab 2013)	295
Blacklist (ab 2013)	295
Bad Banks (ab 2018)	297
Stichwortverzeichnis	299

