

**Peter Knapp (Hrsg.)**

# **Verhandlungs-Tools**

**Effiziente Verhandlungstechniken  
im Business-Alltag**

# Inhalt

Vorwort.....	9
Die neun Phasen einer Verhandlung .....	11
Übersichtsmatrix .....	18

## **Phase 1: Die Verhandlung vorbereiten**

Die Vorbereitung auf eine Verhandlung <i>Von Peter Knapp</i> .....	27
In Atmosphäre verhandeln <i>Von Matthias Ohler</i> .....	34
Emotional intelligentes Verhandeln <i>Von Manfred Aull</i> .....	38
Wenn es schwierig wird <i>Von Dr. Andreas Novak</i> .....	43
Co-Verhandeln: stärker zu zweit <i>Von Dr. Birgit Keydel und Peter Knapp</i> .....	49
Gefühlte Gerechtigkeit <i>Von Elke Schwertfeger und Christian Böhner</i> .....	55

Verhandeln mit dem Betriebsrat <i>Von Ina Henning-Rußwurm</i> .....	61
--	----

Reif zur Verhandlung <i>Von Arnaud Stimec</i> .....	66
--	----

Souverän in der Doppelrolle: die interne Verhandlungsmoderation <i>Von Silke Freitag und Kirsten Schroeter</i> .....	73
---	----

## **Phase 2: Kontakt herstellen und Rahmenbedingungen klären**

Die Interessen der anderen <i>Von Prof. Dr. Hansjörg Schwartz und Dr. Felix Wendenburg</i> .....	81
---	----

Preisnennung: die Frage des richtigen Zeitpunktes <i>Von Christoph Miethke</i> .....	87
---	----

Die vier Fälle der NEGO-Strategie <i>Von Jutta Portner</i> .....	92
---	----

In den Schuhen des anderen – Empathie in der Verhandlung <i>Von Shirine Issa</i> .....	97
---	----

Klärung der erfolgskritischen Punkte einer Verhandlung <i>Von Paul Krumpalmer</i> .....	104
--	-----

Vertrauensaufbau in der Verhandlung <i>Von Christoph Mölleken</i> .....	109
--	-----

## **Phase 3: Verhandlungsziele und Verhandlungsthemen bestimmen**

Die Kunst des Ankerns <i>Von Peter Knapp</i> .....	117
---	-----

Die Suche nach der „grünen Klammer“ <i>Von Dr. Birgit Keydel</i> .....	123
---	-----

Differenzierung zwischen der WIE- und der WAS-Ebene  
Von *Stefan Kessen* ..... 129

Taktiken in der Verhandlung  
Von *Jin Chyung Keudel* ..... 136

Komplexitätsanalyse  
Von *Stefan Spies* ..... 142

M.O.O.N.-Stepping mit Che Guevara: Verhandeln mit inneren  
Widerständen  
Von *Dr. Doris Klappenbach und Kerstin Kittler* ..... 149

Die Werthaltigkeitsprüfung  
Von *Dr. Ulrich Hagel*..... 155

**Phase 4:  
Informationsaustausch – Interessen  
und Motive herausarbeiten**

Kompetitive Verhandlungsstile – wie gehe ich damit um?  
Von *Dr. Reiner Ponschab*..... 167

Machtgefälle – was tun?  
Von *Thomas Fritzsche* ..... 173

Der Verhandlungsloop  
Von *Dr. Udo Kreggenfeld*..... 179

Die Technik des Spiegeln  
Von *Peter Knapp* ..... 185

Wertschätzung: Vertrauensaufbau in Verhandlungen  
Von *Dr. Urs Alter* ..... 190

Systemisch-lösungsorientiertes Fragen  
Von *Dr. Christian Matul*..... 196

## **Phase 5: Optionen erarbeiten**

Die Pause als Ressource in der Verhandlung <i>Von Peter Knapp</i> .....	205
Entwicklung von Eignungsoptionen durch systematische Variation <i>Von Prof. Dr. Ulla Gläßer</i> .....	209
Verhandlungen in Teams <i>Von Sabine Ketels</i> .....	214
Systemisches Konsensieren <i>Von Lars Fischer</i> .....	220
Design-Thinking-Kultur <i>Von Barbara Walder</i> .....	227
Kreativität bei der Lösungssuche <i>Von Alfred Kogelbauer</i> .....	234

## **Phase 6: Objektive Kriterien heranziehen – Legitimität**

Argumentations-Tools <i>Von Dr. Udo Kreggenfeld</i> .....	243
Das positive Nein <i>Von Stefanie Selke</i> .....	248
Querdenken <i>Von Dr. Martina Rummel</i> .....	254
Der Columbo-Effekt <i>Von Peter Knapp</i> .....	260
BATNA: Machtverhältnisse in der Verhandlung für sich nutzen <i>Von Yves Halifa</i> .....	265
Kognitive Schemata und Verzerrungen <i>Von Yvonne Hofstetter Rogger</i> .....	271

## **Phase 7: Ergebnisse sichern und Verpflichtungen festhalten**

Humor in der Verhandlung <i>Von Lisa Waas</i> .....	279
Target Check Sheet (TCS) <i>Von Martin Fischer und Christian Frauenfelder</i> .....	285
Rollen in Verhandlungen <i>Von Stefan Bayer</i> .....	292
Einwände sind der beste Weg zum Ziel <i>Prof. Dr. Barbara Schott</i> .....	298
Die Fehlerverhandlung <i>Von Jutta Hohmann</i> .....	302

## **Phase 8: Rückschau auf die Verhandlung vornehmen**

Die 4-I-Methode <i>Von Dr. Albert Thiele</i> .....	309
Umgang mit Hidden Agendas <i>Von Kirsten Schroeter und Silke Freitag</i> .....	316
Kooperativ verhandeln – echt oder scheinbar? <i>Von Matthias Piwonka</i> .....	322
Das Post-Settlement Settlement <i>Von Dr. René A. Pfromm</i> .....	327

## Phase 9: Die Verhandlung nachbereiten

Der interkulturelle Metatalk <i>Von Juliane Ade und Dr. Sanna Schondelmayer</i> .....	333
Perspektivenwechsel und innere Berater nutzen <i>Von Tanja Steffens-Bode</i> .....	338
Emotionale Souveränität am Verhandlungstisch <i>Von Dr. Klaus Lassert</i> .....	344
Vier Fragen zur Auswahl der Verhandlungsstrategie <i>Von Mario Müller-Rottmann</i> .....	349
Danksagung.....	354
Autorinnen und Autoren.....	357



Das nebenstehende Symbol verweist auf eine im Rahmen der beschriebenen Tools verwendete Arbeitshilfe, Checkliste o. Ä., die im Internet heruntergeladen und als Vordruck genutzt werden kann. Den Link hierzu finden Sie in der hinteren Umschlagklappe.

# Vorwort

Um Preise und Nachlässe feilschen, um den Verhandlungsgegner in schlechtere Position zu bringen, um den Bösen und den Schlechten zu spielen – das Magazin der Tricks und Kniffe der Verhandlungsführung ist groß. Genauso groß ist der Bedarf, in Verhandlungen effektiv zu agieren und möglichst viel für sich – und für die andere Partei – zu erreichen. Genau dieses Ringen um beste Lösungen in Verhandlungen zu unterstützen, ist Anliegen der vorliegenden 53 Verhandlungs-Tools.

Verhandlungen brauchen identifizierte Unterschiede in den Positionen und eine Bereitschaft sowie die Notwendigkeit der Einigung mit einer anderen Person. Viele Situationen in Beruf und Alltag sind Verhandlungssituationen, ohne dass sie als Verhandlungen identifiziert sind und geführt werden. Spontane Alltagsverhandlungen wie „Gleich erledigen oder später“, „Kollege fragen oder nicht“, „Preis erhöhen oder nicht“, „Mitarbeiter einstellen oder nicht“ sind Entscheidungsprozesse zwischen Personen, die Verhandlungscharakter haben.

Die Idee der Verhandlungs-Tools ist es, Ihnen für die wichtigsten Aspekte der Verhandlungsführung Handwerkszeug zur effektiven Gestaltung der Verhandlung auf den Weg zu geben. Die eigene Verhandlungserfahrung mit praxiserprobten Tools und Kunstgriffen zu erweitern und für Momente in der Verhandlungsführung zu sensibilisieren, die für den Erfolg der Verhandlung von Bedeutung sind. Das beginnt mit der strukturierten Vorbereitung von Verhandlungen und endet mit der Auswertung von Verhandlungen im Team. Ebenfalls wollen die Tools darin unterstützen, mit der zentralen Herausforderung jeder Verhandlung, dem Drahtseilakt zwischen dem eigenen und dem gemeinsamen Vorteil, umgehen zu können – der Spannung zwischen kooperativer und kompetitiver Verhandlungsführung. Einerseits nicht zu schnell in schwierigen Verhandlungen in den kompetitiven Stil zu verfallen und zugleich auch, wenn nötig, den kooperativen Verhandlungsstil zu verlassen und bestimmt in der Sache, aber verständnisvoll in der Beziehung zu agieren. Auf jeden Fall alles vom Verhandlungstisch mitzunehmen, was nötig und möglich ist.



Die zentrale Herausforderung für die Akteure in Verhandlungen ist es, möglichst viel für sich und den anderen rauszuholen und Ressourcen nicht unnötig und ungenutzt am Verhandlungstisch liegen zu lassen, nur um sich in eine bessere Position zu bringen oder um die eigene Verhandlungsmacht zu demonstrieren. Effiziente Verhandlung braucht kooperatives Eingehen auf die Position der anderen Partei. Erforderlich ist darüber hinaus eine umfassende Informationsgewinnung, um auf dieser Grundlage agieren zu können und um zu verstehen, worum es der anderen Partei geht.

Diese Sammlung ist ein Ausschnitt aus der enormen Bandbreite an Settings, in denen Verhandlungen stattfinden und aus Methoden, auf diese Settings zu antworten. Die inhaltliche Unterschiedlichkeit der Texte verdeutlicht, wie unterschiedlich auch Verhandlungen und die Antworten auf Verhandlungssituationen sein können.

Der Aufbau des Buches orientiert sich an den Phasen der Verhandlung: Beginnend bei der Vorbereitung und der Kontaktphase, fortführend mit der Bestimmung der Verhandlungsthemen und dem Informationsaustausch, daran anschließend das Erarbeiten von Optionen und das Heranziehen objektiver Kriterien, abschließend mit einer Ergebnissicherung und zu guter Letzt einer Rückschau auf die Verhandlung.

Das Buch ist für alle Menschen geschrieben, die in ihrer Tätigkeit, ihrem Beruf oder im Privatleben mit Verhandlungen konfrontiert sind. Die Sammlung richtet sich sowohl an Verhandlungsprofis als auch an „Alltagsverhandler“ und Laien. Die Tools sind so verfasst, dass sie neue Impulse für die Verhandlungsexperten bieten, aber auch für Einsteiger gut verständlich sind. Dies gilt umso mehr, da alle Beiträge demselben Raster folgen und so strukturell gut nachvollziehbar sind.

*Zur Vereinfachung  
und Erleichterung  
des Leseflusses  
haben wir in der  
Regel die männliche  
Form gewählt.  
Selbstverständlich  
wenden sich  
die Beiträge  
gleichermaßen an die  
geschätzte Leserin.*

Die Autoren der Verhandlungs-Tools sind erfahrene Trainer, Rechtsanwälte, Berater, aber auch Firmenchefs und Führungskräfte. Sie alle berichten aus eigenen Verhandlungserfahrungen und stellen Methoden vor, die sie selbst im Alltag nutzen. Dadurch erhalten die Beiträge ein hohes Maß an Praxistauglichkeit und Alltagsbezug.

Mit diesem Buch möchte ich die Freude an Verhandlungen wecken oder vergrößern. Ich wünsche allen Lesern viel Freude mit den Tools.

Berlin, Peter Knapp (Hrsg.)

# Kompetitive Verhandlungsstile – wie gehe ich damit um?

Von Dr. Reiner Ponschab

Das Harvard-Konzept (Fischer et al. 2013) bietet eine erprobte, erfolgreiche Grundlage für kooperatives und nachhaltiges Verhandeln. Doch nicht alle Verhandlungspartner lassen sich auf dieses Konzept ein. Manche glauben, durch kompetitive Verhandlungsmethoden erfolgreicher zu sein. Dieses Tool zeigt Möglichkeiten, mit solchen Verhandlungspartnern umzugehen, ohne das Ziel eines interessenbasierten Verhandels aus den Augen zu verlieren.

*Kurzbeschreibung*

Das Tool eignet sich in allen Stadien der Verhandlung, wenn die Gegenseite kompetitive Mittel nutzt.

*Anwendungsbereiche*

Die Anwender dieses Tools sollen in die Lage versetzt werden, ihre Verhandlung angemessen zu strukturieren, wenn die andere Seite Mittel wie Macht, Manipulation, List oder Aggression einsetzt.

*Zielsetzung*

Kompetitive Verhandler zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie Macht, Manipulation, List und Aggression einsetzen, um ihr Ziel zu erreichen. Die folgenden Ausführungen sollen dem Leser Fähigkeiten und Werkzeuge vermitteln, um kompetitiven Verhandlern Paroli zu bieten.

*Beschreibung*

## 1. Umgang mit Macht

Das Vorhandensein von Macht in Verhandlungen wird durch die Optionen bestimmt, die der jeweiligen Partei zur Verfügung stehen, wenn in der Verhandlung keine Einigung erreicht wird. So sollten Sie sich im Vorfeld mit Ihrer BATNA (vgl. S. 265 ff.) und Ihren unterschiedlichen Optionen beschäftigen.

Um das Verhandlungsumfeld und damit die Machtverhältnisse zu verändern, können Sie beispielsweise

- ▶ die Verhandlung auf angrenzende Gebiete erweitern (z.B. Zusatzleistungen)
- ▶ Mehrwert anbieten (z.B. Angebote von Gütern persönlicher Art, die nur Sie vermitteln können)
- ▶ andere Verhandlungsgebiete erschließen (Kuchen vergrößern),
- ▶ Referenzpersonen, die für den Verhandlungspartner wichtig sind, einbinden
- ▶ ein gutes äußeres Umfeld für die Verhandlung schaffen (z.B. an einem schönen Ort verhandeln)

## 2. Umgang mit Manipulation

Manipulation ist eine gezielte und eigennützige Einflussnahme auf Denken, Fühlen und Verhalten eines anderen. Dabei wendet der Manipulateur diese Einflussnahme verdeckt an, um unbemerkt das Verhalten des anderen zu lenken.

Nehmen Sie einmal folgenden Fall: Sie betreten den Ausstellungsraum eines Kraftfahrzeughändlers, um verschiedene Fahrzeuge zu besichtigen, die Sie eventuell kaufen möchten. Der Verkäufer zeigt Ihnen einige Autos, geht dann schnell mit Ihnen an einem schnittigen Fahrzeug vorbei und sagt im Vorbeigehen: *„Diesen wunderschönen Superschlitten zeige ich Ihnen gar nicht erst, der ist Ihnen sicher zu teuer.“*

Der „offizielle“ Teil der Botschaft lautet: *„Das Fahrzeug ist zu teuer.“* Daneben gibt es einen „verdeckten“ Teil, der lautet *„Du bist viel zu knickrig, um dir etwas zu leisten, was alle deine Freunde beeindrucken würde.“*

Wesentlich bei der Manipulation ist die verdeckte Botschaft. Sie ist der Appell, auf den es ankommt. Im vorliegenden Fall möchte der Verkäufer Ihr „rebellisches Kind“ aktivieren und Sie dazu veranlassen das Fahrzeug zu besichtigen und zu kaufen.

### Das rebellische Kind

Die vom amerikanischen Psychiater Eric Berne (1910–1970) begründete Transaktionsanalyse (TA) ist ein psychologisches Modell, welches das menschliche Erleben und Verhalten verständlich

macht. Im Funktionsmodell der TA werden verschiedene Ich-Zustände in ihren Erscheinungsweisen abgebildet. Eine Erscheinungsweise ist das Kind-Ich, in dem sich das aus der Kindheit stammende Denken, Fühlen und Verhalten repräsentiert. Eine der Erscheinungsform des Kind-Ichs ist das rebellische Kind, das sich vorwiegend an den Forderungen anderer orientiert, aber dann meist das Gegenteil von dem tut, was von ihm erwartet wird

Das Wichtigste beim Umgang mit solchen Beeinflussungsversuchen ist es, möglichst wenig auf die Äußerung der anderen Seite einzugehen. Stattdessen sollten Sie das angesprochene Thema rationalisieren, wie es die nachfolgende Darstellung zeigt. Darin finden Sie Analysen von Manipulationsversuchen und Beispiele solcher Versuche sowie Anregungen zum Umgang mit solchen Einflussnahmen.



Bezeichnung der Manipulation	Zweck	Beispiel für Manipulation	Umgang mit Manipulation	Beispiel
Suggestivfrage	Bewegen zum Einlenken bzw. Nachgeben	„Bestimmt haben Sie schon überlegt, welche Ihrer Forderungen wir streichen können.“	Hinterfragen der Suggestion, klare Meinungsäußerung	„Natürlich habe ich mir Gedanken gemacht und bin zu dem Schluss gekommen, dass ich keine unserer Forderungen streichen kann.“
Alternativfragen	Vortäuschung von Wahlfreiheit	„Wollen Sie 500 oder vorerst nur 250 Kilo kaufen?“	Klare Aussage, die keine der Alternativen zulässt	„Weder noch. Zurzeit habe ich keinen Bedarf.“
Appell an Prinzipien und Werte	Ansprache von höheren Motiven, Grundbedürfnissen und Grundwerten, um das Ziel zu erreichen	„Für uns steht das Wohl des Unternehmens an erster Stelle, deshalb haben wir so entschieden.“	Anerkennung der Werte, aber nicht der Schlussfolgerung	„Da bin ich ganz bei Ihnen, allerdings verstehe ich nicht, wie Sie zu dieser Schlussfolgerung kommen.“
Schmeicheleien	Ansprechen des Anerkennungsbedürfnisses	„Niemand kann das so gut wie Sie, könnten Sie das bitte übernehmen?“	Die Schmeichelei dankend annehmen und auf die Sachebene zurückführen	„Ich freue mich natürlich, dass Ihnen meine Arbeit so gut gefällt und werde Ihnen bis heute Nachmittag mitteilen, wie ich Sie in diesem Projekt unterstützen kann.“
Empirische oder Mehrheitsbehauptung, Zitieren von Expertenmeinungen oder Autoritäten	Ausnutzen der Akzeptanz von besonders qualifizierten Personen(-mehrheiten)	„Fast alle Deutschen können das bestätigen.“ „Erkenntnisse aus Harvard bestätigen das.“	Quelle einfordern	„Wo wurde das veröffentlicht? Ich kenne diese Untersuchungen noch nicht.“

Bezeichnung der Manipulation	Zweck	Beispiel für Manipulation	Umgang mit Manipulation	Beispiel
Analogien	Gleichstellung von vermeintlich entsprechenden Anwendungskriterien	<i>„So, wie wir die Gesetze der Natur akzeptieren, müssen wir auch die Gesetze der Märkte akzeptieren.“</i>	Vergleichbarkeit hinterfragen und gegebenenfalls Unterschiede herausstellen	<i>„Meiner Meinung nach hinkt Ihr Vergleich, denn Marktgesetze werden im Gegensatz zu den Naturgesetzen von Menschen gemacht und können daher auch von Menschen verändert werden.“</i>
Verknappung/ Zugzwang	Erzeugung eines Kaufzwangs durch Verknappung oder Befristung des Angebots	<i>„Das Angebot gilt nur heute.“ „Zu diesem Preis gibt es nur noch zwei Zimmer.“</i>	Aufdeckung der Wirkung, Relativierung der Bedeutung des Angebotes	<i>„Ich werde mir gern in Ruhe überlegen, ob ich auf Ihr Angebot eingehe, bevor ich etwas kaufe, mit dem ich dann nichts anfangen kann. Ich denke, dass es sicher auch andere gute Angebote gibt.“</i>

### 3. Umgang mit List

List ist der Manipulation sehr ähnlich. Denn auch sie versucht, mit einem verdeckten Vorgehen das Verhalten der anderen Seite zu beeinflussen. Was eine List ist, hat Clausewitz in seinem berühmten Werk „Vom Kriege“ (2011) so erläutert:

*„List setzt eine versteckte Absicht voraus und steht also der geraden, schlichten und unmittelbaren Handlungsweise entgegen. Sie hat daher mit den Mitteln der Überredung, des Interesses und der Gewalt nichts gemein, aber viel mit dem Betrug, weil dieser seine Absicht gleichfalls versteckt. Der Listige lässt denjenigen, welchen er betrügen will, die Irrtümer des Verstandes selbst begehen.“*

Das Wichtigste beim Umgang mit List ist es, diese als solche zu erkennen, was oft sehr schwierig ist. Kein Listanwender wird zugeben, dass er eine List anzuwenden versucht. Daher kann man bei Verdacht einer List diese nur dadurch aufdecken, dass man beispielhaft von einer Situation spricht, in der eine List angewendet wird oder wurde. Beispiel: *„Wenn ich Sie nicht kennen würde und wüsste, dass Sie nicht mit solchen Mitteln arbeiten, dann würde mich das an eine Situation erinnern, die ich neulich erlebt habe ...“*

#### **4. Umgang mit Aggression und Abwertung**

In Situationen verbaler Aggression setzt unser Körper wie in früheren Zeiten bei lebensgefährdenden Situationen Adrenalin frei, um uns für die Reaktion „Flucht oder Kampf“ zu rüsten. Wir atmen schneller und flacher, damit unserem Körper mehr Sauerstoff zur Verfügung steht.

Was für unsere Vorfahren die optimale Überlebensstrategie war, ist nicht mehr unbedingt angemessen für einen Verhandler im Informationszeitalter. Die Natur hat diesen Unterschied aber noch nicht programmiert und so laufen in unserem Körper biochemisch noch genau dieselben Prozesse ab, wie vor Tausenden von Jahren. Das heißt: Verhält sich ein Verhandlungspartner unfair und gerate ich dadurch in Stress, ist es am wichtigsten, reflexartige Reaktionen („Angreifen oder Fliehen“) zu vermeiden.

##### **1. Schritt: Durch Stopp-Techniken Überblick gewinnen**

Die einfachste und wirkungsvollste Methode, nicht der eigenen Panik zum Opfer zu fallen, ist ruhiges, tiefes Atmen.

Gelingt es Ihnen nicht, in kurzer Zeit Ihre Gedanken zu ordnen, nehmen Sie sich ein „Time-out“ durch die Anwendung sogenannter Stopp-Techniken. Sie können beispielsweise unter dem Vorwand, auf die Toilette zu gehen, das Zimmer verlassen. Oder: Sie können mit einer fahrigen Handbewegung Ihr Wasserglas auf dem Tisch umwerfen, was bei den folgenden „Trocknungsübungen“ aller Beteiligten genug Zeit für einen klaren Kopf schafft.

Diese Techniken nennt man Stopp-Techniken, weil sie dazu dienen, unsere Stressreaktion zu stoppen, um dadurch wieder Herr der Situation zu werden.

##### **2. Schritt: Entwaffnen Sie den Angreifer und benennen Sie den Angriff!**

Durch die Stopp-Technik haben Sie Zeit, sich zu fragen: Was ist hier eigentlich passiert? Und: Wie kann ich weitere Angriffe der anderen Seite unterbinden? Es ist wichtig, den Angriff zu erkennen und zu zeigen, dass Sie solche Verhaltensweisen nicht akzeptieren.

Ziel sollte sein, die andere Seite dazu zu bewegen, das Feuer sofort einzustellen und die Kampfhandlungen zu unterbrechen.

### 3. Schritt: Verstehen Sie die Situation und prüfen Sie Ihren Anteil!

Eine Feuerpause ist kein dauerhafter Waffenstillstand. Einen Waffenstillstand kann ich nur erreichen, wenn ich die Ursachen für den Konflikt oder für die Aggression meines Verhandlungspartners ausräumen kann. Ziel bei diesem Schritt ist es, herauszufinden, was der Grund für das unfaire Verhalten der anderen Seite ist.

### 4. Schritt: Verhandeln Sie über die Einstellung weiterer Angriffe! Fahren Sie mit der Verhandlung fort oder hören Sie auf!

Bevor Sie wieder in die Verhandlung einsteigen, sollten Sie ansprechen, was aus Ihrer Sicht soeben vorgefallen ist. War es eine Reaktion auf Ihr Verhalten, ist es vielleicht angebracht, dass Sie sich entschuldigen. Geht der Verhandlungspartner auf Ihren Wunsch zur „Normalisierung“ der Verhandlung ein, sind Sie im Stadium des „Verhandelns über das Verhandeln“. Können Sie mit der anderen Seite keinen Verhandlungsvertrag schließen, weist das darauf hin, dass diese offensichtlich nicht bereit ist, kooperativ zu verhandeln. Sie sollten sich ernsthaft überlegen, ob Sie das Gespräch weiterführen wollen.

---

*Voraussetzungen* Als methodische Voraussetzung ist die genaue Kenntnis des Harvard-Konzepts und dessen Wirkung zu empfehlen.

---

*Erfahrungen* „Man kommt viel weiter mit einem freundlichen Wort und einer Pistole als mit einem freundlichen Wort allein.“ (Al Capone)

---

- Quellen/Literatur*
- ▶ Cialdini, R. B. (2017): Die Psychologie des Überzeugens. Hogrefe, 8. Auflage.
  - ▶ Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2013): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. Campus, 24. Auflage.
  - ▶ Ponschab, R. & Schweizer, A. (2009): Kooperation statt Konfrontation. Neue Wege anwaltlichen Verhandeln. Schmidt, 2. Auflage.
  - ▶ Senger, H. v. (2011): 36 Strategeme. Lebens- und Überlebenslisten aus drei Jahrtausenden. Fischer.
  - ▶ Senger, H. v. (2016): Die Kunst der List. Strategeme durchschauen und anwenden, C. H. Beck, 6. Auflage.
  - ▶ Von Clausewitz, C. (2011): Vom Kriege. Nikol.
  - ▶ Weiss, J. (2014): Even Small Negotiations Require Preparation and Creativity. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/05/even-small-negotiations-require-preparation-and-creativity>.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen