

Gunhard Keil

Mit
digitalen
Extras

Durchsetzungsstark verhandeln

Mit Strategie, Tools und Persönlichkeit nachhaltig zum Erfolg



HAUFE.

Gunhard Keil

Durchsetzungsstark verhandeln

Mit Strategie, Tools und Persönlichkeit nachhaltig zum Erfolg

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-15541-7	Bestell-Nr. 10672-0001
ePub: ISBN 978-3-648-15542-4	Bestell-Nr. 10672-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-15543-1	Bestell-Nr. 10672-0150

Gunhard Keil

Durchsetzungsstark verhandeln

1. Auflage, Januar 2022

© 2022 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Coverfoto): Jurga Graf, 2019, <https://www.jurgagraf.com/>

Grafiken: David Kilvington

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Peter Böke

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
1 Einführung: Die Kunst des Verhandels	15
1.1 Verhandlungsführung als Königsdisziplin der Kommunikation	15
1.2 Warum eigentlich verhandeln?	17
1.2.1 Walk Away	17
1.2.2 Schafe oder Wölfe	20
1.2.3 Der dritte Typus	20
2 Der Mensch in der Krise	21
2.1 Ein Mensch – viele Gesichter	22
2.1.1 Tatsächlich Win-Win?	23
2.1.2 Wenn Stärken fürs Kämpfen genutzt werden	24
2.1.3 Souveränität – Nährboden für persönliche Verhandlungsstärke	26
2.2 Das Ende der Planbarkeit	30
2.2.1 Die nächste Krise kommt bestimmt	32
2.2.2 Der Druck von oben, von der Seite und von innen	33
2.2.3 Die Beziehung mit dem Verhandlungspartner	37
2.3 Der Stellenwert des Verhandels	38
2.3.1 »Das tut man nicht!«	38
2.3.2 Oder eben doch verhandeln?	38
2.3.3 Der Supermarkt-Test	39
2.3.4 Verhandeln ist Handeln in eigener Sache	40
2.4 Je härter das Thema, umso wichtiger die Beziehung	42
3 Das Next-Level-Negotiation-Modell	45
3.1 Kein Tag ohne Verhandlungen	45
3.2 Was bedeutet »gutes Ergebnis«?	46
3.3 Die Verhandlungsformel	47
3.3.1 Rahmenbedingungen	47
3.3.2 Zahlen, Daten, Fakten	47
3.3.3 Die Vorbereitung der Verhandlung	48
3.3.4 Die Verhandlungspersönlichkeit	49

4	Der Weg zum Erfolg – Entwicklung einer Verhandlungsstrategie	51
4.1	Die Bedeutung der Verhandlung	51
4.2	Die Ausgangssituation – was bisher geschah	53
4.2.1	Fördernde und hinderliche Erfahrungen	54
4.2.2	Die Tendenzanalyse	55
4.3	Themen, Ziele und Bedürfnisse	55
4.3.1	Trennen von Zielen und Bedürfnissen	57
4.3.2	Die Zielpyramide des Verhandlungspartners	59
4.3.3	Die eigene Zielpyramide	60
4.3.4	Die Analyse der Zielpyramiden	61
4.4	Wer bin ich? – Das Profiling	64
4.5	Das NLN-Profiling-Modell	64
4.5.1	Die Rolle	65
4.5.2	Die Geschichte	66
4.5.3	Wollen oder Können? Die Rahmenbedingungen	68
4.5.4	Wert ist wertvoll	71
4.5.5	Jeder ist ein Egoist	73
4.5.6	Angst und Gier	73
4.5.7	Die Macht der unbekanntenen Themen	78
4.5.8	Die Suche nach den Hebelthemen	79
4.6	Das Drehbuch einer Verhandlung – die Macht von Geschichten	79
4.6.1	Die Liebe für einfache Botschaften	80
4.6.2	Die Dreier-Regel	82
4.6.3	Das Konsistenzgesetz	83
4.6.4	Plausibilität schlägt Wahrheit	84
4.6.5	Keiner lässt sich gerne etwas sagen	85
4.6.6	Das Drehbuch schreiben	87
4.6.7	Verhandeln ist kein Stegreifakt	91
4.7	Der richtige Kanal	92
4.7.1	Die Eigenheiten der Kommunikationskanäle	92
4.7.2	Der direkte Kontakt	93
4.7.3	Die Videokonferenz	95
4.7.4	Verhandlungen am Telefon	97
4.7.5	Verhandlungen über E-Mail	98
4.7.6	Chat, SMS & Co	100
4.7.7	Der Zweck der Botschaft definiert den Kanal	100
4.8	Distributive und integrative Verhandlungsstrategien	101
4.8.1	Wert verteilen – die distributive Strategie	101
4.8.2	Wert schaffen – die integrative Strategie	102
4.8.3	Die vermischte Strategie	103

5	Die Verhandlungstools	105
5.1	Smarttalk statt Smalltalk	107
5.2	Die Kernbotschaften	110
5.3	Das starke Argument – die Storyline einer Aussage	112
5.4	Die Pitch-Struktur für Kernbotschaften	115
5.5	Der Kommunikationskompass – Orientierung für Kommunikation	118
5.5.1	Fokus – Fühlen – Handeln	119
5.5.2	Das Kompassmodell	119
5.5.3	Der Kommunikationskompass in der Praxis	122
5.5.4	Orientierung in Verhandlungen	122
5.6	Nein sagen. Nein hören. Nein auflösen	125
5.6.1	Das starke Nein	125
5.6.2	Widerstand hat einen Grund	126
5.6.3	Die 5-3-1-Kategorien für den Widerstand	127
5.6.4	Widerstand auflösen oder verstärken?	133
5.7	Die Macht der Frage	134
5.7.1	Warum Fragen so stark wirken	134
5.7.2	Der Datenbankeffekt	134
5.7.3	Die Macht der subjektiven Wahrnehmung	136
5.7.4	Wie Sie Fragen richtig einsetzen	138
5.7.5	Wonach Sie fragen, wenn Sie fragen	140
5.8	Fragenskripte	143
5.8.1	Das Basis-Skript: Argumente etablieren	144
5.8.2	Das Fünf-Stufen-Skript	145
5.8.3	Das Kriterien-Skript	147
5.8.4	Das Pitch-Skript	149
5.8.5	Das Wert-schaffen-Skript	150
5.8.6	Skripte für Einwände	152
5.9	Korrekturen – Wenn die Verhandlung aus dem Ruder läuft	155
5.9.1	Die Gerechtigkeitsfalle	155
5.9.2	Die Kompromissfalle	158
5.9.3	Die sachliche Umdeutung	160
5.9.4	Die korrigierende Interpretation	162
5.9.5	Die Aufdecker-Methoden	162
5.9.6	Die Vertagung	166
6	Verhandeln im Team	169
6.1	Die Volleyball-Methode	169
6.1.1	Spielführung im Volleyball	169
6.1.2	Der Aufbau einer Triade in der Volleyball-Methode	170
6.2	Die Spieler im Verhandlungsteam	174
6.3	Das eingespielte Team	175

7	Kontakte und Netzwerk	177
7.1	Der Aufbau eines wirksamen Verhandlungsnetzwerks	178
7.2	Verhandeln vor der Verhandlung	180
7.2.1	Die Vorbereitung bei Bieterverfahren	180
7.2.2	Bei einer Auktion kommt die Verhandlungsstrategie zu spät	181
7.2.3	Der getrennte Einkauf	182
7.3	Vertrauen und Verhandeln	184
7.3.1	Vertrauen – die Grundlage für Kooperation	184
7.3.2	Vernunft oder Gefühl?	185
7.3.3	Wie Vertrauen entsteht – die Struktur erfolgreicher Kontakte	186
7.3.4	Die Vertrauensformel	189
7.3.5	Der differenzierte Vertrauensbegriff	190
8	Die Verhandlungspersönlichkeit	191
8.1	Nobody is perfect	193
8.2	Souveränität in Verhandlungssituationen	194
8.3	Die polaren Fähigkeiten	195
8.3.1	Personenbezogenes vs. beziehungsunabhängiges Handeln	195
8.3.2	Harmonie vs. Konfliktbereitschaft	196
8.3.3	Die Kunst, planvoll flexibel zu sein	197
8.4	Das Commitment zur kontinuierlichen Übung	198
9	Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung	201
	Danke	205
	Stichwortverzeichnis	207
	Der Autor	213
	Der Künstler	213