
Inhaltsverzeichnis

Einführung	13
Warum ein weiteres Buch zum Thema Verhandeln?	13
Fünf Prinzipien für erfolgreiche Verhandlungsprozesse	16
Zum Aufbau des Buches	18
Teil 1: Handwerkszeug für die erfolgreiche Gestaltung von Verhandlungsprozessen	21
1 Der Prozess der menschlichen Entscheidungsfindung	23
1.1 Wie man unser Denken und Entscheiden verstehen sollte	23
1.1.1 Entscheidungstheorie: Ist es immer rational?	23
1.1.2 Denken und Entscheiden beginnt mit der Wahrnehmung	25
1.1.3 Das Wissen um kognitive Verzerrungen in Verhandlungssituationen	31
1.2 Die Rahmensetzung im Verhandlungsprozess	32
1.2.1 Framing- und Kontrasteffekte verstehen	33
1.2.2 Wie wir die Architektur und das Design der Auswahl betrachten	34
1.2.3 Anchoring und die Ankerheuristik	37
1.2.4 Der Unterschied zwischen Priming und Anchoring	38
1.2.5 Aufmerksamkeitsillusion und Availability Bias	39
1.2.6 Turbos für die Entscheidungsfindung in unserem Sinn: Knappheit und Dringlichkeit	41
1.2.7 Unser Gehirn auf der Suche nach Sinn und Geschichten	42
1.3 Kognitive Verzerrungen in der sozialen Interaktion	46
1.3.1 Overconfidence Effect – Selbstüberschätzung	47
1.3.2 Kontrollillusion	47
1.3.3 Confirmation Bias – Bestätigungs-Denkfehler	48
1.3.4 Fähigkeitsillusion und selbstwertdienliche Beurteilung	49
1.3.5 Wie wir andere sehen: schwarz-weiß und in Schubladen	50
1.3.6 Ingroup/Outgroup Bias	52
1.3.7 Reziprozität sorgt als natürliche Neigung für Ausgleich	53
1.3.8 Der erste Eindruck zählt: Der Halo-Effekt	53

1.3.9	Sympathie und Rapport können Wunder bewirken	54
1.3.10	Unser Glaube an Autoritäten	56
1.4	Kognitive Verzerrungen bei der Risikoeinschätzung	58
1.4.1	Wir wollen als konsistent erscheinen: Die Sunk Cost Fallacy	61
1.4.2	Planning Fallacy oder Optimismus-Verzerrung	63
1.4.3	Ich will es jetzt – Hyperbolic Discounting	64
1.4.4	Systematisches Überschätzen von Auktionsobjekten – Der Fluch des Gewinners	65
2	Menschen und Organisationen: Analyse der Entscheidertypen und Werte	69
2.1	Menschen verstehen: Die sechs Entscheidertypen	69
2.1.1	Das DISG-Modell und Insights Discovery	70
2.1.2	Typologie mit klarem Entscheidungsbezug	71
2.1.3	Der Kommandeur	75
2.1.4	Der Initiator	76
2.1.5	Der Kreative	77
2.1.6	Der Partner	78
2.1.7	Der Moderator	79
2.1.8	Der Manager	80
2.1.9	So nutzen Sie die Entscheidertypologie in Ihren Verhandlungen	81
2.2	Emotionale Grundbedürfnisse – Die sechs Kriterien des Neuro-Schlüssel-Modells	83
2.2.1	Das Neuro-Schlüssel-Modell	84
2.2.2	So nutzen Sie das Neuro-Schlüssel-Modell in Ihren Verhandlungen	86
2.3	Wie Organisationen funktionieren – Rollen und Werte	88
2.3.1	Werte und Kultur eines Unternehmens verstehen	88
2.3.2	Hierarchien in Organisationen und Rollen in Verhandlungsprojekten ...	94
3	Ausschreibungen und Auktionen	101
3.1	Request for Proposal (RFP) und andere Anfrageformen	101
3.1.1	Übersicht zu den häufigsten Anfrageformen	101
3.1.2	Empfehlungen für Einkäufer und die Beschaffungsseite	102
3.1.3	Empfehlungen für den Vertrieb	103
3.2	Der theoretische Rahmen von Auktionen und Verhandlungen	105
3.2.1	Begriffe der Spiel- und Verhandlungstheorie	105
3.2.2	Rein rational? Das Problem der unterstellten Rationalität	110

3.3	Auktionstypen – die besten Einsatz- und Bieterstrategien	110
3.3.1	Ziel und Auktionsobjekt	110
3.3.2	Wichtige Unterscheidungskriterien von Auktionen	111
3.3.3	Klassische Auktionsformate	115
3.3.4	Komplexe und hybride Auktionsformate	123
3.3.5	Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Auktionen	124
3.3.6	Empfehlungen zur Auswahl des Auktionsdesigns	125
4	Die besten Strategien und Taktiken für Verhandlungsrunden	129
4.1	Der optimale Rahmen für Verhandlungsrunden	130
4.1.1	Nichts ersetzt eine gute Vorbereitung	130
4.1.2	Die Agenda – Der Rahmen für die einzelne Verhandlungsrunde	133
4.1.3	Verhandlungsunterbrechungen und Verhandlungsabbruch	134
4.2	Den Verhandlungsgegenstand festlegen	135
4.2.1	Einfache Verhandlungen und Verhandlungsrunden	136
4.2.2	Referenzen setzen, überzeugend vorschlagen und auf Vorschläge antworten	138
4.2.3	Treffen in der Mitte und Teilen der Differenz	139
4.2.4	Konflikte lösen	139
4.2.5	Die Lösungsebene finden: Arbeiten mit verschiedenen Szenarien und Alternativen	141
4.2.6	Reziprozität – Mit Geben und Nehmen zum Abschluss	142
4.2.7	Zwischenergebnisse absichern und den Deal versüßen	143
4.2.8	Wer trägt welche Risiken?	144
4.3	Die drei wichtigsten Filter für den Einsatz von Taktiken	145
4.4	Häufig eingesetzte, zweifelhafte und unfaire Taktiken	147
4.4.1	Überzogene Forderungen	147
4.4.2	Salamitaktik und Forderungen in letzter Minute	148
4.4.3	Drohungen, künstliche Verknappung, zeitliches Ultimatum	149
4.4.4	Überraschungen, Fait Accompli und Brinkmanship	149
4.4.5	Weitere Tricks, denen eine Art Bluff zugrunde liegt	150
4.5	Digitale Verhandlungsformate jenseits des klassischen Präsenzmeetings	153
4.5.1	Besonderheiten von Verhandlungen am Telefon	153
4.5.2	Formen schriftlicher Verhandlungen	155
4.5.3	Online-Verhandlungen	156
4.5.4	Der Nutzen sozialer Medien für Verhandlungen	158

5	Schwierige und emotional aufgeladene Verhandlungssituationen	161
5.1	Emotionales Verhandlungsmanagement	161
5.1.1	Emotionen verstehen: Was in unserem Körper passiert	161
5.1.2	Typische Emotionen im Verhandlungsverlauf	163
5.1.3	Angst und Unsicherheit	164
5.1.4	Ärger und Wut	165
5.1.5	Freude und Begeisterung	167
5.1.6	Enttäuschung und Bedauern	167
5.1.7	Tipps für den Notfall: Wie eine Deeskalation gelingen kann	167
5.2	Blockaden auflösen und Konflikte entmachten	170
5.2.1	Totschlag-Argumente hinterfragen	170
5.2.2	Blockaden und Konflikte antizipieren	171
5.3	Bluffs, leere Drohungen und Lügen	172
5.3.1	Wie lassen sich Täuschungen identifizieren?	173
5.3.2	Wie reagieren Sie auf Bluffs und Lügen in der Verhandlungssituation?	178
5.3.3	Fake-Partnerschaften und einseitige Beziehungen	180
Teil 2:	Komplexe Verhandlungsstrategien entwickeln:	
	Die Hebel Beziehung, Prozess und Power	183
6	Komplexität verstehen: Brauch ich jetzt Geld oder Tiere?	185
6.1	Faktoren der Komplexität von Verhandlungsprozessen	185
6.1.1	Die Analogie zum »Kuhhandel«	185
6.1.2	Der Zielfokus im Verhandlungsprozess	188
6.1.3	Die Beziehungsgestaltung	189
6.1.4	Transaktionale und relationale Ebene	190
6.2	Komplexe Verhandlungsprozesse in mehreren Runden	193
6.2.1	Wechselwirkungen und Referenzsetzung	194
6.2.2	Die Wirkung von Öffentlichkeit	195
6.2.3	Drei Hebel zur Steuerung von Verhandlungsprojekten	196
7	Stakeholder-Management: Wie Sie den Hebel Beziehung wirksam einsetzen	199
7.1	Die klassischen Schwierigkeiten, das eigene Team zu organisieren	199
7.1.1	Die Zusammenarbeit des Verhandlungsteams: Wer ist der Dompteur in der Höhle der Löwen?	199

7.1.2	Das interne Team organisieren: Vorsicht vor »Friendly Fire«	202
7.1.3	Interne Abstimmung: Informationsfluss und Regeln etablieren	203
7.1.4	Wie weit sollten Sie gehen? Entscheidungsfindung und Indifferenzpreis	204
7.2	Jenseits bloßer Rhetorik: informelle Gespräche, Sondierungen und Meetings	205
7.2.1	»Auf einen Kaffee?« – Meetings zum Beziehungsaufbau	205
7.2.2	»Off-the-records« – Sondierungen und informelle Treffen	207
7.2.3	»Wäre das was für Sie?« – Angebote und Vorschläge präsentieren	209
7.2.4	Showdown? – Eskalationen und Krisenmeetings	210
7.2.5	»Bordsteinkonferenz« – Interne Abstimmungen und Reviews	211
7.2.6	Gesprächsvorbereitung mit dem Gesprächsplaner	211
7.3	Den Überblick behalten: Verhandlungsprozesse mit einer Vielzahl von Stakeholdern	213
7.3.1	Das Terrain sondieren	214
7.3.2	Stakeholder-Organisationen analysieren	217
7.3.3	Schwierige Stakeholder: Monopolisten und Single Sources	220
7.4	Cross-Cultural: Strategien zum Umgang mit internationalen Stakeholdern	223
7.4.1	Die Trennung von Person und Sache	223
7.4.2	Sechs Empfehlungen für die Zusammenarbeit mit Verhandlungspartnern aus einem fremden Kulturkreis	224
7.4.3	Kulturelle Distanz überwinden	227
8	Strategie und Projektverlauf:	
	Wie Sie die Hebel Power und Prozess stärken	229
8.1	Zielsetzung und Planung in der realen Welt	229
8.1.1	Zielgestaltung mit dem SMART-Modell	229
8.1.2	Das Factfinding als Startpunkt und Basis der Analyse	232
8.1.3	Die SWOT-Analyse	234
8.2	Power entwickeln – Die Verhandlungsmacht strategisch ausbauen	236
8.2.1	Was Macht in Verhandlungen ist und begründet	236
8.2.2	Rationale und emotionale Nutzenargumentationen	238
8.2.3	Der Hebel Knappheit und der Wettbewerb	240
8.2.4	Power entwickeln: BATNA stärken	241
8.2.5	Sag ich's oder sag ich's nicht: Über den Wert von Informationen	242
8.2.6	Warum das Denken in Lösungsoptionen so wichtig ist	243

8.3	Kontrolle über den Prozess als Erfolgshebel	245
8.3.1	Grundsatz der Agilität, Prinzip der Flexibilität	245
8.3.2	Der Pricing- und Werterahmen von Verhandlungsprozessen	247
8.3.3	Die unterschiedlichen Aktivitäten im Verhandlungsprozess	248
8.3.4	Kündigungen bestehender Verträge und der Rechtsweg	248
8.3.5	Goldene Brücken zur Vermeidung von Gesichtverlust	250
8.3.6	Der Win-Lose-Abschluss im Verhandlungsprozess	252
8.4	Die Negotiation-Roadmap als Steuerungstool für den Gesamtprozess	253
8.4.1	Aufbau und Inhalte der Negotiation-Roadmap	253
8.4.2	Planen Sie die Einzelschritte: Arbeit mit Lösungsszenarien	255
8.4.3	Die Rolle des Schattenverhandlers oder Ghost Negotiators	256
Teil 3:	Die fünf Erfolgsprinzipien in der Praxis	259
9	Fall 1: Auf Messers Schneide: Eine drohende Insolvenz abwenden	261
9.1	Szene 1: Ausgangslage – Die Krise trifft einen Hidden Champion	261
9.2	Szene 2: Ausloten der Alternativen zur Unternehmensrettung	262
9.3	Szene 3: Showdown oder Restart?	262
9.4	Review und Analyse des Vorgehens	263
10	Fall 2: Einen einheitlichen Auftritt realisieren: Ein klassisches Beschaffungsprojekt?	265
10.1	Szene 1: Ausgangslage	265
10.2	Szene 2: Ausschreibung – Der Weg zur Angebotsabgabe	266
10.3	Szene 3: Nachbesserungen – Zwischen Angebotsabgabe und Entscheidung	267
10.4	Szene 4: Ergebnis – Die Entscheidung und weitere Folgen	268
10.5	Review und Analyse des Vorgehens	269
	Abbildungsverzeichnis	273
	Literaturhinweise und Empfehlungen	275
	Stichwortverzeichnis	279
	Der Autor	287