

Alain Lempereur,
Aurélien Colson,
Andreas Winheller

Zug um Zug verhandeln

Alain Lempereur,
Aurélien Colson,
Andreas Winheller

Zug um Zug verhandeln

Messbar bessere
Ergebnisse erzielen

Unter Mitarbeit von Michele Pekar



Frankfurter
Allgemeine
Buch

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



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

© Fazit Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
buch@fazbuch.de

Umschlaggestaltung: Nina Hegemann
Layout und Satz: schreiberVIS, Seeheim
Druck: UAB BALTO print, Vilnius
Printed in the EU

Frankfurt am Main 2025
ISBN 978-3-96251-217-0

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen
Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nach
haltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt
gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungs-
zertifikate zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes.



Druckprodukt mit finanziellem

Klimabeitrag

ClimatePartner.com/18507-2509-1001

Inhaltsverzeichnis

Übersicht der Expertentipps	6
Vorwort	7
Einführung	11
Kapitel 1	
Stellen Sie sich infrage, <i>bevor</i> Sie verhandeln	21
Kapitel 2	
Bereiten Sie sich vor, <i>bevor</i> Sie das Spielfeld betreten	43
Kapitel 3	
Tun Sie das Wesentliche, <i>bevor</i> Sie das Offensichtliche tun	83
Kapitel 4	
Schaffen Sie gemeinsam Mehrwert, <i>bevor</i> Sie ihn verteilen	119
Kapitel 5	
Hören Sie zu, <i>bevor</i> Sie sprechen	177
Kapitel 6	
Erkennen Sie Emotionen an, <i>bevor</i> Sie Probleme lösen	221
Kapitel 7	
Beschäftigen Sie sich vertieft mit der Methode, <i>bevor</i> Sie sich der Komplexität stellen	253
Kapitel 8	
Sichern Sie Ergebnisse, <i>bevor</i> Sie abschließen	315
Zum Schluss	333
Anmerkungen	354
Literaturverzeichnis	360
Mehr zum Thema „professionell verhandeln“	366
Die Autoren	367

Übersicht der Expertentipps

Philipp Stein	Sternekoch, Steins Traube	24
Karl-Theodor zu Guttenberg	Publizist, Bundesminister a. D.	36
René Bowitz	Geschäftsführer, Werner & Mertz	45
Matthias Böffgen	Managing Partner, THESEN AG	58
Prof. Jared Curhan	MIT Sloan School of Management	62
Prof. Dr. Jörg Risse	Wirtschaftsmediator & Rechtsanwalt	67
Prof. Dr. Jens Weidner	HAW Hamburg	89
Gary Noesner	Chief FBI Crisis Negotiation Unit a. D.	101
Dominik Hoffmann	Leiter des Jugendamtes der Stadt Nettetal	130
Christian Wermke	Wirtschaftsmediator & Rechtsanwalt	137
Dr. Keld Jensen	Entwickler SMARTnership® Negotiation	139
Denis Kittl	Senior Consultant, Verhandlungspersformance Consulting	146
Oliver Paulick	Trainer, Verhandlungspersformance Consulting	154
Nicky Perfect	Deputy Head Hostage Crisis Negotiation a. D., Metropolitan Police, UK	192
Stefan Winheller	Managing Partner, Winheller Rechtsanwälte & Steuerberater	213
Prof. Leigh Thompson	Kellogg School of Management	219
Dr. Dirk W. Eilert	Wirtschaftspsychologe und Emotionsforscher	227
Prof. Dr. Jack Nasher	Bestsellerautor „Deal“ & „Überzeugt“	232
Lorenz Wohanka	Diplom-Psychologe, Experte für Grenzsituationen	246
Dietmar Prexl	Vorstandsvorsitzender, Diakonie Stetten e. V.	263
Prof. Dr. Sven Kantelhardt	Neurochirurg, Ärztlicher Direktor	270
Oliver Hecker	Geschäftsführender Gesellschafter, Tempton Group	293
Alexander Schweitzer	Ministerpräsident von Rheinland-Pfalz	303
Jörg Hensel	Vorsitzender Europäischer Betriebsrat, Deutsche Bahn AG	311
Michael Krebs	Kabarettist	317
Alexander von Massow	Senior Vice President, Roche Diabetes Care GmbH a. D.	321
Johannes Brand, LL.M.	Fachanwalt für internationales Wirtschaftsrecht	325
Marcel Hürter	Präsident Rechnungshof Rheinland-Pfalz	331
Prof. Dr. Michel Mann	Duale Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn	347
Laura Winheller	Tochter eines Verhandlungsexperten	352

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Buch, das Sie gerade in den Händen halten, ist Teil eines einzigartigen Projektes internationaler Zusammenarbeit von Verhandlungsexperten aller Kontinente. Und es ist gleichzeitig ein originär deutsches Verhandlungsbuch. Wie passt das zusammen?

Alain Lempereur, Mitglied des Executive Committee des weltweit führenden Verhandlungsinstituts Program on Negotiation an der Harvard Universität, und Aurélien Colson, nun Direktor des führenden Verhandlungsinstituts in Europa, hatten vor 20 Jahren einen Verhandlungsratgeber in französischer Sprache herausgegeben, der den aktuellen Stand der Wissenschaft für Praktiker in Politik und Wirtschaft zusammenfassen sollte (*Méthode de négociation*, Dunod, 2004). Denn, wie die Forschung zeigt, verhandeln in Europa noch viel zu viele Fach- und Führungskräfte eher schlecht als recht. Das führt zu unnötigen Konflikten und kostet viel Geld.

Ich kannte die englische Version dieses Buches (*The First Move. A Negotiator's Companion*, Wiley, 2010) und schätzte es sehr. Die Struktur macht es für Praktiker leicht, konkrete Ideen zu entwickeln, wie man gerade schwierige Verhandlungen besser gestalten kann. Und es legt den Schwerpunkt auf das richtige Timing. Verhandeln ist ein kommunikatives Schachspiel. In diesem Spiel ist es entscheidend, den richtigen Zug zur richtigen Zeit zu machen.

Besonders gut gefallen hat mir an dem Buch, dass es nicht wie so viele andere Bücher so tut, als wäre die Verhandlungswissenschaft in den USA erfunden worden und wir Europäer müssten jetzt von den Amerikanern lernen, wie Verhandeln funktioniert. Gerade Alain Lempereur hat Pionierarbeit geleistet, unsere europäischen Wurzeln der Verhandlungslehre zu erforschen. Und dadurch wissen wir heute, dass Persönlichkeiten wie Richelieu, Callières, Pecquet, Bonnot de Mably und Talleyrand Grundlagen gelegt haben für vieles, was heute professionelles Verhandeln ausmacht, und was von der amerikanischen Verhandlungswissenschaft aufgegriffen und wiederentdeckt wurde. Professionelles Verhandeln ist eine europäische Tradition. Und das erste Verhandlungslehrbuch hat Callières geschrieben – ein Europäer.

Das Buch „The First Move“ ist heute in 15 Sprachen erhältlich, unter anderem in Chinesisch, Farsi und Schwedisch. Das Besondere ist, dass Alain und Aurélien das Buch nicht einfach übersetzen lassen wollen. Stattdessen suchen sie sich einen führenden Verhandlungsexperten aus dem jeweiligen Land, der auf Basis ihrer Grundstruktur eine eigene Version des Buches schreibt, die nicht nur sprachlich und mit Beispielen an die jeweilige Kultur angepasst ist, sondern auch inhaltliche Erweiterungen des jeweiligen nationalen Autors enthält sowie dessen Erfahrung und spezielle Expertise in den Verhandlungsansatz mit einbindet. Von daher ist es ein echtes internationales

Projekt, dessen Fundament bisher 15 unterschiedliche Bücher realisiert hat und damit auch beweist, dass der hier vorgestellte Verhandlungsansatz tatsächlich weltweit kulturübergreifend anwendbar ist.

Ich habe mich sehr gefreut, als mich Alain Lempereur, den ich 2005 auf der von ihm an der ESSEC Business School zusammen mit Harvard PON veranstalteten Verhandlungskonferenz kennengelernt hatte, im Herbst 2023 fragte, ob ich die deutsche Version dieses Buches schreiben möchte. Und natürlich habe ich gerne zugesagt. Wenn das Buch schon in Georgisch, Griechisch und Koreanisch verfügbar ist, dann wird es höchste Zeit, es auch im deutschen Sprachraum verfügbar zu machen, der die Verhandlungswissenschaft noch allzu oft stiefmütterlich behandelt.

Dieser Ratgeber richtet sich an alle Praktiker, die messbar besser verhandeln wollen – und liefert dazu ein Konzept, das sich in der Praxis bewährt hat und gleichzeitig auf dem neuesten wissenschaftlichen Stand ist. „Theorien kennt man, mit Theorien prahlt man nicht“, habe ich im Studium bei meinem Professor Fritz Ossenbühl gelernt – und genau das ist das Prinzip dieses Buches. Es vermittelt so viel Theorie wie notwendig für die erfolgreiche Verhandlungsführung in der Praxis und belegt gleichzeitig die praktischen Ratschläge wissenschaftlich fundiert mit Endnoten, die dem Interessierten den Weg in die weltweite Verhandlungsliteratur weisen.

Eine Besonderheit in dieser deutschen Version sind die Tipps von 30 Praktikern. Von führenden Verhandlungswissenschaftlern über Spitzenpolitiker, vom Manager bis zum Sternekoch reichen die Perspektiven, die diesem Buch zusätzliche Würze verleihen. Wir danken ganz herzlich allen diesen geschätzten Freunden und Kollegen, die dieses Buchprojekt mit ihren Expertentipps unterstützen.

Alain, Aurélien und ich verdanken unheimlich viel unseren Mentoren und Freunden in den USA, allen voran Jeanne Brett, Max Bazerman, Jared Curhan, Dan Druckman, Roger Fisher, Steve Goldberg, Sheila Heen, David Lax, Robert Mnookin, Jim Sebenius, Guhan Subramanian, Larry Susskind, Leigh Thompson, William Ury, Mike Wheeler, William Zartman und allen Kollegen des Program on Negotiation in Harvard.

Ich selbst habe in dieses Buch zusätzlich die Kenntnisse über Crisis Negotiations eingebracht, die ich bei George Kohlrieser und meinem Freund, FBI Verhandlungslegende Gary Noesner, lernen durfte. Ergänzt habe ich außerdem Aspekte aus der neurowissenschaftlichen Perspektive, die ich in meinem Studium beim unvergessenen Gerhard Roth mitbekommen habe, und zur Emotionsregulation, die ich bei Dirk W. Eilert, Lorenz Wohanka und Tom Andreas erworben habe. So hat dieses Buch jetzt neue Unterkapitel über die Themen Teamverhandeln, Verhandlungsmacht und Erfolgsfaktoren distributiven Verhandeln erhalten, die in der Originalversion noch nicht enthalten waren.

Es gibt Verhandlerinnen und Verhandler, es gibt Managerinnen und Manager. Und weil dies die Realität ist, finden sich auch in diesem Buch alle Funktionen sowohl in

männlicher als auch in weiblicher Bezeichnung wieder. Wenn ausnahmsweise einmal eine geschlechtsspezifische Bedeutung gemeint sein sollte, ist das ausdrücklich vermerkt. Ansonsten stellt die frauengerechte Formulierung dieses Buches für uns eine Anerkennung der Tatsache dar, dass Frauen wertvolle Perspektiven in die Verhandlungen einbringen und daher gemischtgeschlechtliche Verhandlungsteams üblicherweise die bessere Verhandlungsperformance in schwierigen Verhandlungen erzielen.

Ein ganz besonders herzlicher Dank aller drei Autoren gilt Michele Pekar, die die englische Version des Buches „The First Move“ editiert hat, auf der auch dieses Buch gründet.

Danken möchten wir auch dem Programmleiter von Frankfurter Allgemeine Buch Dr. Jens Seeling, unserer Lektorin Christine Bergmann und dem gesamten Buchteam für das Vertrauen und die reibungslose kollegiale Zusammenarbeit.

Ein besonderer persönlicher Dank geht an mein Team bei Verhandlungsperformance Consulting, Dominik Hoffmann, Denis Kittl, Oliver Paulick, Julia Schier und Christian Wermke, mit dem ich seit 20 Jahren lernen und wachsen darf. Viele der Konzepte sind in unserer kollegialen Diskussion geschärft worden. Oliver Paulick hat außerdem die Erstellung des Manuskriptes durch Feedback und intensive Korrekturarbeit in einer großartigen Weise unterstützt.

Bevor wir Sie nun ins Buch entlassen, auf eine spannende Reise zu noch mehr Leichtigkeit und Verhandlungsperformance in Ihren zukünftigen Verhandlungen, möchten wir drei Autoren noch unseren Familien danken, unseren Frauen und Kindern. Es ist uns eine Herzensangelegenheit, Euch an dieser Stelle wissen zu lassen, wie sehr wir Euch für Eure Großzügigkeit dankbar sind, dass wir unseren Traum mit Eurer Unterstützung leben dürfen – auch wenn das bedeutet, allzu oft nicht zu Hause zu sein, wenn Ihr uns gerne dort hättet.

Mainz, im Juli 2025
Andreas Winheller

Einführung

Eine neue Methode ausprobieren, *bevor* man auf alte Reflexe zurückgreift

Wie Sie noch effektiver in Ihren Verhandlungen vorgehen können

Dieser Verhandlungsratgeber fußt auf drei grundlegenden Überzeugungen. Erstens sind Verhandlungen ein integraler Bestandteil unseres privaten und beruflichen Lebens. Zweitens ist Verhandlungsgeschick Grundvoraussetzung von konstruktiven Beziehungen in unseren Familien, Unternehmen und unserer Gesellschaft insgesamt. Und schließlich gilt: Gute Verhandler werden nicht geboren, sondern „gemacht“ – Verhandeln kann jeder lernen.

Überall wird verhandelt

Für nahezu alles im Leben müssen Sie verhandeln. Diese Aussage gilt umso mehr, wenn wir nicht nur auf formelle Verhandlungen schauen, sondern auch auf die alltäglichen Verhandlungssituationen. Unser Ratgeber gilt für beide Bereiche gleichermaßen.

- ▶ Formelle Verhandlungen sind solche, bei denen sich alle Akteure bewusst sind, dass sie gerade verhandeln. Lieferverträge, Diplomatie, Budgets, M&A, Immobiliengeschäfte, Recruitment und Gehaltsverhandlungen sind nur einige Beispiele für die vielen Dimensionen formeller Verhandlungen.
- ▶ Doch im Alltag gibt es noch viel mehr Verhandlungssituationen. Immer dann, wenn Sie kommunizieren, um von einer anderen Person ein „Ja“ zu bekommen, weil Sie dieses „Ja“ brauchen, ist das eine Verhandlung. In solchen Situationen merken die Beteiligten oft gar nicht, dass sie gerade verhandeln. Wenn Sie darüber sprechen, welcher Vorschlag umgesetzt wird, wer im Team den Brückentag Urlaub nehmen darf, wie Sie mit der Familie das Wochenende gestalten, dann entscheidet Ihre Verhandlungskompetenz über die Qualität Ihrer Beziehungen und die Befriedigung Ihrer Bedürfnisse.

Ob formell oder implizit, jede Verhandlung findet auf verschiedenen Ebenen statt. Auch wenn viele es nicht wahrhaben wollen: Jeder verhandelt zuerst einmal mit sich selbst – denn wir alle tragen widersprüchliche Motive in uns, die wir klären müssen, um handlungsfähig zu werden. Diese inneren Verhandlungen sind Ausdruck unserer Individualität – in einer Welt voller Möglichkeiten.

Zusätzlich verhandelt jeder von uns auch noch mit Familie und Freunden. Für bestimmte Entscheidungen mögen im Voraus festgelegte Regeln hilfreich sein. Ein junges Paar könnte z. B. vereinbaren, dass Weihnachten immer abwechselnd bei den jeweiligen Familien gefeiert wird. Die meisten solcher Situationen werden jedoch von Fall zu Fall entschieden. Wohin in den Urlaub? Was machen wir heute Abend? Wer diese alltäglichen Aushandlungen nicht konstruktiv gestalten kann, belastet schnell seine Beziehung.

Im Berufsleben und in der Politik zeigt sich die Bedeutung von Verhandlungen besonders deutlich.

- ▶ In Unternehmen gibt es formelle Prozesse, wie ein Interessenausgleich zwischen den Arbeitnehmern und dem Management und wie die Entscheidungsfindung zwischen Stakeholdern durch Verhandlungen gelingen kann.
- ▶ Neben diesen formellen Verhandlungen gibt es ständig kleinere Verhandlungssituationen, z. B. zu Beförderungen, Gehalt, Aufgabenverteilung und der persönlichen Entwicklung.
- ▶ Verhandlungen bilden das Herzstück vieler Berufe: Einkäufer versuchen den besten Deal von ihren Zulieferern zu bekommen. Projektmanagerinnen verhandeln um die Aufteilung von Aufgaben und Budgets. Sportagenten verhandeln Verträge mit Spielern, Teams und Sponsoren. Beraterinnen versuchen, Mitarbeitern Informationen zu entlocken, die für ein Restrukturierungskonzept hilfreich sind. Diese Liste könnten wir endlos fortführen.
- ▶ In der Politik sind Verhandlungen allgegenwärtig, egal ob auf kommunaler, Landes- oder Bundesebene. Politik in einer Koalition bedeutet permanente Aushandlung. Schlechte Aushandlungsprozesse können Regierungen zum Scheitern bringen – wie 2024 die Ampelregierung unter Bundeskanzler Olaf Scholz, was vorzeitige Neuwahlen und einen Machtwechsel bedeutet hat.

Diese vielfältigen Verhandlungssituationen finden auf unterschiedlichen Stufen von Komplexität statt: von der einfachen Verhandlung zwischen zwei Personen über Verhandlungen innerhalb einer Gruppe, zwischen Gruppen oder zwischen Organisationen oder Staaten. Dabei ist es hilfreich, zwei Verhandlungsanlässe zu unterscheiden: In Vertragsverhandlungen suchen die Verhandlungsparteien eine gemeinsame Übereinkunft (Deal-Making). In Konflikt- oder Krisenverhandlungen versuchen die Par-

teien sich im Rahmen einer Konfliktlösung auf bestimmte verbindliche Schritte zur Auflösung der Spannungen und Bereinigung der Beziehungsstörungen zu einigen.

- ▶ Schlecht geführte Vertragsverhandlungen können zu Konflikten führen. Stellen wir uns vor, dass zwei Unternehmen ein Joint Venture verhandeln, dabei aber wichtige Konfliktquellen übersehen und keine Vorsorge treffen. Dies kann dazu führen, dass in der täglichen Arbeit heftige Konflikte entstehen, die die gesamte Zusammenarbeit bedrohen.
- ▶ Umgekehrt ergibt sich, wenn in einem Konflikt erst einmal die Beziehungsstörungen aufgelöst werden konnten, die Notwendigkeit, gute Sachlösungen auszuhandeln, um den Konflikt dauerhaft zu befrieden.

Gut verhandeln zu können, ist eine entscheidende Kompetenz in der heutigen Zeit

Unsere Gesellschaft hat sich verändert. Wo früher hierarchische Strukturen dominierten, in denen die meisten Transaktionen durch Vorgaben von oben bestimmt waren, gibt es heute immer mehr Bereiche, in denen die Beteiligten den Anspruch haben, dass die Normen und Entscheidungen miteinander auf Augenhöhe ausgehandelt werden. Beispiele für diesen Wertewandel sind die Diskussionen um die Erwartungen der „Generation Z“ an die Arbeitswelt oder Partizipation und bürgernahe Verwaltung.

In dieser Zeit wird es immer wichtiger, mit anderen Ziele erreichen zu können, als sich gegen andere durchsetzen zu können. Es ist wichtig, „Gegner“ in Partner verwandeln zu können. Und „Coopetition“, also kooperatives Verhalten im Wettbewerb, ist eine der zentralen strategischen Kompetenzen des 21. Jahrhunderts.¹ In all diesen Situationen sind Verhandlungsfertigkeiten der Schlüssel zu Ihrem Erfolg – sowohl innerhalb als auch außerhalb von Organisationen. Denn traditionelle Rollen haben sich weiterentwickelt.

- ▶ Erfolgreiche Managerinnen sind heute sowohl Führerin als auch Teamspielerin. Sie sind sich der Herausforderungen ihrer Organisationen bewusst, beziehen ihr Team in den Entscheidungsfindungsprozess mit ein und unterhalten konstruktive, von Kooperation geprägte Arbeitsbeziehungen zu den Arbeitnehmervertretungen. Sie nutzen Integrität und Fairness, um langfristige partnerschaftliche Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufzubauen. Sie fühlen sich auch den Interessen ihrer Stakeholder verpflichtet und beziehen deren Anregungen in einem offenen Dialog in die eigene Arbeit angemessen ein. Kurz gesagt: Sie versuchen, die Interessen aller Akteure zu respektieren und soweit möglich einzubeziehen, von denen der Erfolg und die eigene Reputation abhängt.
- ▶ Wir bewundern Politiker, die aufrichtig zu ihren Werten stehen und gleichzeitig das Ohr „nah bei den Leuten“ (Kurt Beck) haben, um zu hören, was die Bürger bewegt

und welche Probleme zu lösen sind. Solche Politiker wissen, wie man Interessensgegensätze durch gute Verhandlungen so auflöst, dass die wichtigen Interessen aller Beteiligten möglichst gut gewahrt bleiben und die Betroffenen den Prozess als fair erleben. Neben den ständigen Verhandlungen mit verschiedenen Akteuren verhandeln sie gleichzeitig immer virtuell mit der öffentlichen Meinung, um Verständnis und gesellschaftlichen Konsens wo immer möglich zu erreichen.

- ▶ Auch die moderne Anwältin ist eine professionelle Verhandlerin. Sie ist zuallererst Beraterin und Unterstützerin ihrer Mandanten, um eine möglichst gute Lösung für die an sie herangetragenen Konflikte zu finden. Dabei schiebt sie die Verantwortung für eine Lösung nicht auf den Richter ab, sondern ist sich bewusst, dass die Konfliktregelung durch ein Urteil nur die Ultima Ratio sein sollte, wenn Verhandlungs- und Vermittlungsverfahren gescheitert sind. Wenn sie Verträge erarbeitet, ist für sie die entscheidende Perspektive, ob diese Verträge bei der Implementierung die Interessen der Mandanten möglichst gut gewährleisten und Konflikten vorbeugen. Sie sieht ihre Aufgabe in der Deeskalation von Konflikten und der vorrangigen Lösung durch gutes Verhandeln.
- ▶ Auch die Rolle der Eltern hat sich in unserer Zeit gewandelt. Auch wenn das Gesetz Eltern das Recht gibt, ihren minderjährigen Kindern Anweisungen zur Lebensführung zu geben, sind sie sich bewusst, dass eine positive Entwicklung der Kinder voraussetzt, die jeweiligen Bedürfnisse soweit möglich auf Augenhöhe miteinander auszuhandeln.² Wer jemals versucht hat, seiner Teenietochter den Besuch im Museum per „Basta“-Ansprache ohne Diskussion aufzuzwingen, der wird deutlich erfahren haben, wie wenig interessengerecht für alle Beteiligten ein solches Vorgehen ist.

Jenseits dieser veränderten Rollen ist in unserer Gesellschaft die Erwartung an eine neue Form von Führung entstanden. Führung beruht jetzt viel mehr als früher nicht mehr nur auf Fachkompetenzen, sondern auf Sozialkompetenzen. Es spricht sich immer mehr herum, dass Soft Skills keine Kür, kein Nice-to-have, sondern tatsächlich das entscheidende Fundament für den Erfolg von Führungskräften darstellen. Jenseits der fachlichen Kompetenzen müssen Führungskräfte heute wissen, wie sie langfristige Partnerschaften entwickeln und Motivation und Kooperation in ihren Teams fördern. Dies gelingt ihnen auf Dauer nur, wenn sie sowohl die notwendigen Techniken erlernen, als auch eine entsprechende professionelle Haltung entwickeln. In diesem Buch geht es daher um beides: Wie Sie einen anderen Fokus auf die Voraussetzungen für Ihren Erfolg mit sich selbst und anderen erlangen, und wie Sie diese Ziele souverän mit den Menschen in Ihrem Umfeld umsetzen können.

- ▶ Die Techniken, die wir Ihnen in diesem Buch vorstellen wollen, bilden eine neue Methode zur professionellen Problemlösung. Diese Methode ist sowohl wirksam,

wenn Sie in der Sache Einigungen mit anderen erreichen wollen (z. B. einen Vertrag verhandeln) als auch zur konstruktiven Lösung von Konflikten. Im Laufe dieses Prozesses erforschen die Verhandlungsparteien detailliert die jeweiligen Motive und Bedürfnisse und suchen systematisch nach einer Lösung, die die jeweiligen Bedürfnisse bestmöglich befriedigt. Sie ziehen faire Standards heran, um auch die schwierigsten Interessenkonflikte aufzulösen. Sie beteiligen alle Akteure angemessen, deren Interessen betroffen sind. Sie achten darauf, dass notwendige Informationen effizient ausgetauscht werden und die Verhandlungsmandate aller Partnerinnen beachtet werden. Sie setzen konsequent die Techniken des Aktiven Zuhörens ein, insbesondere gegenüber den Akteuren, die vorher als Feinde betrachtet wurden. Und sie schließen erst dann eine formale Einigung ab, wenn sie sich ausreichend Zeit genommen haben, verschiedene mögliche Szenarien zu analysieren und systematisch gemeinsam Wertschöpfung zu schaffen.

- ▶ Eine neue Art von Führung umfasst viele Qualitäten: eine konstruktive Grundhaltung, Kooperation, einen integrativen Ansatz, Vorstellungskraft und Kreativität, professionelle Hartnäckigkeit, die Flexibilität im Vorgehen mit Klarheit und Hartnäckigkeit bei der Verfolgung eigener Ziele verbindet, Menschlichkeit und die Bereitschaft zu dienen, emotionale Intelligenz, Empathie und Durchsetzungskraft, Selbstkontrolle und Selbstmitgefühl, eine geduldige Suche nach Legitimität, Partizipation und Transparenz in einem Entscheidungsfindungsprozess, der darauf abzielt, größtmöglichen Konsens, Verbindlichkeit und Commitment zu erreichen.
- ▶ Doch dieser Ansatz kann und will noch mehr erreichen. Es geht darum, eine ausgeglichene Gesellschaft anzustreben, die notwendige gesellschaftliche Veränderungen durch ausgehandelte Evolution anstatt durch aufgezwungene Revolutionen erreicht. Auch wenn es angesichts der derzeitigen Spaltungen, Eskalationen und Radikalisierung in den westlichen Demokratien wie eine ferne Utopie erscheinen mag, sind wir zutiefst überzeugt, dass unsere Zukunft darin liegen muss, ein erwachseneres und vernünftigeres Konzept von Gesellschaft zu entwickeln. Eine Gesellschaft, in der breiter Diskurs und konstruktiver Dialog zur Problemlösung möglich ist, zwischen Regierung und Bürgern, Regierung und Wirtschaft, Regierung und Zivilgesellschaft, innerhalb der Bürgerschaft und zwischen Managerinnen und ihren Mitarbeitern im Unternehmen. Professionelles Verhandeln ist also auch der Weg zu einer partizipativeren und friedfertigeren Gesellschaft. Als Roger Fisher und William Ury 1981 mit dem Weltbestseller „Das Harvard-Konzept“³ das bis heute einflussreichste Buch zum kooperativen Verhandeln vorstellten, sahen sie das Buch zuallererst als einen Beitrag zum Weltfrieden. Und auch wenn wir in diesem Buch jetzt stärker auf die Optimierung geschäftlicher Verträge in Einkauf und Vertrieb, M&A-Verhandlungen, Verhandlungen mit Betriebsräten, Verhandlungen als Projektleitung und anderes schauen, sind für uns die globalen und politischen Auswir-

kungen einer professionelleren Verhandlungsführung mehr als nur eine erwünschte Nebenwirkung.

Eine gute Anführerin in Politik und Gesellschaft muss deshalb heute auch eine gute Verhandlerin sein. Nur dann wird sie neue Deals erfolgreich abschließen, innovative Projekte auf den Weg bringen und Konflikte erfolgreich managen und lösen können. Nur so wird sie die Ressourcen der Organisation mehren, Kosten senken, Profitabilität steigern und gleichzeitig eine konstruktive Arbeitsatmosphäre mit internen und externen Partnern aufbauen können. Diese „gute Verhandler-Führungskraft“ ist heute unverzichtbar für Organisationen und umso mehr für die Entwicklung unserer Gesellschaft insgesamt. Aber diese „gute Verhandler-Führungskraft“ fällt nicht einfach vom Himmel.

Wir alle werden nicht als gute Verhandler geboren – aber wir alle können welche werden

Verhandeln ist ein Handwerk. Verhandeln ist weder ein angeborenes Talent noch eine Theorie, die man einfach auswendig lernen kann. Verhandlungsperformance entsteht durch die geübte Anwendung wirksamer Werkzeuge in der Praxis. Diese Werkzeuge kommen von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (z. B. Neurowissenschaften, Psychologie, Managementforschung, Spieltheorie, Gruppendynamik, Geschichts- und Politikwissenschaften, Philosophie) und haben ihre Wirksamkeit im Praxistest bewiesen.

Verhandlungsperformance im 21. Jahrhundert entsteht weder alleine durch theoretische Wissenschaft im Elfenbeinturm noch durch intuitives Ausprobieren in der Verhandlungspraxis. Das hat sie mit jedem anderen Handwerk gemein. Wer nie gelernt hat, ein Messer richtig zu halten und mit der richtigen Technik Gemüse zu schneiden, wird es auch nach jahrzehntelanger Übung nicht wirklich zu einer Meisterschaft im Kochen bringen. Gleichzeitig können Sie ein Lehrbuch über Kochen auswendig lernen und hinterher trotzdem noch nicht souverän Zwiebeln schneiden können.

Wer das Handwerk des Verhandeln wirklich beherrschen und eine hohe Verhandlungsperformance erreichen will, muss reflektierte Praxiserfahrung mit der Kenntnis der wirksamsten Verhandlungsmethoden verbinden. Diese Methoden müssen erlernt, verstanden und in der Praxis trainiert werden.

Bis heute hält sich hartnäckig gerade bei Führungskräften der Mythos, dass man Verhandlungsperformance alleine durch Erfahrung mit der Zeit erwirbt. Dieser Irrglaube wurde durch eine Studie⁴ von Uta Herbst (Potsdam) für alle Zeit widerlegt: Erfahrene Praktiker aus der deutschen Wirtschaft waren zwar untrainierten Studierenden in einer Performance-Studie deutlich überlegen. Wenn die Studierenden allerdings in einem kurzen Training in die elementaren Konzepte des professionellen

Verhandeln eingeführt worden waren, konnten sie die Praktiker mit ihrer teils jahrzehntelangen Erfahrung bereits outperformen. Längst ist erwiesen, dass Verhandeln ein Handwerk ist, das jeder lernen muss, der es wirklich beherrschen will.

In diesem Buch teilen wir mit Ihnen unsere Erfahrungen als Verhandlungsforscher, Verhandlungstrainer und Verhandler. Wir haben in den letzten Jahrzehnten Zehntausende von Fach- und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen von Wirtschaft und Politik in unseren Verhandlungstrainings dabei unterstützt, sich zu wahren Verhandlungsmeistern weiterzuentwickeln, die auch in sehr schwierigen Ausgangslagen zuverlässig eine gute Verhandlungsperformance erreichen. In diesen Trainings haben wir gelernt, welche Werkzeuge und welche Theorien in der Praxis unserer Teilnehmer wirklich hilfreich sind. In diesem Buch präsentieren wir Ihnen unseren Werkzeugkoffer der effektivsten Verhandlungsmethoden der Welt. Wir verbinden dabei pragmatisch unsere eigene Forschung mit allen anderen wirksamen Verhandlungskonzepten der Welt. Verhandeln ist für uns keine Religion, sondern ein Handwerk. Das bedeutet, dass jedes wirksame Werkzeug den Werkzeugkoffer bereichert – ganz egal, wer es erfunden hat.

In vielen Verhandlungsbüchern entsteht der Eindruck, dass professionelles Verhandeln seit den 1970er-Jahren in den USA entwickelt wurde. Richtig ist, dass die moderne Verhandlungsforschung, die ganz wesentlich durch das Program on Negotiation an der Harvard Law School in Schwung gebracht wurde, unser Verständnis von Verhandlungen wesentlich verändert hat. Richtig ist aber auch, dass wir in Europa eine lange eigene Traditionslinie seit der Antike bis zum heutigen Tage mit Experten haben, die ganz wesentliche Beiträge geleistet haben. Die moderne Verhandlungsforschung steht auf Schultern von Riesen – und diese Riesen kommen größtenteils aus Europa. Uns ist es daher wichtig, Ihnen in diesem Buch auch die europäischen Wurzeln aufzuzeigen, die unser heutiges Verständnis von Verhandlungsführung prägen. Denn wir dürfen durchaus stolz darauf sein, dass das erste Verhandlungslehrbuch der Welt in Europa erschienen ist: „De la manière de négocier avec les souverains“ im Jahr 1716 vom französischen Diplomaten François de Callières veröffentlicht.

Dieses Buch will Ihnen ein „Negotiator’s Companion“ sein, ein zuverlässiger und vertrauenswürdiger Begleiter in den durchschnittlich 25 Verhandlungen, die Sie jeden Tag in allen Ihren Lebensbereichen zu führen haben. Es ist daher für jeden gedacht, ganz unabhängig vom beruflichen Hintergrund, denn gutes Verhandeln ist für uns alle wichtig. Wir beschränken uns daher nicht auf einzelne Typen von Verhandlungen – soziale, geschäftliche, juristische, politische –, sondern bieten Ihnen generelle Leitlinien für alle Ihre Verhandlungen. Zwischen den verschiedenen Typen von Verhandlungen sind die Gemeinsamkeiten viel größer als spezifische Details. Ob es eine geschäftliche Verhandlung zwischen zwei Unternehmen ist, eine Verhandlung zwischen einer Stadtverwaltung und der Bürgerschaft über den Bau einer neuen Straße

oder die Verhandlungen über eine Scheidungsvereinbarung zwischen Ehemann und Ehefrau, die Systematik der Vorbereitungsschritte ist dieselbe (Kapitel 2), das zentrale Spannungsverhältnis zwischen Wertschöpfung und Verteilung ist allgegenwärtig (Kapitel 4) und die Kommunikationsprobleme, die typischerweise entstehen, sind sehr ähnlich (Kapitel 5).

So generell wie unsere Verhandlungsmethode ist, so praxisbezogen ist sie gleichzeitig. Unser Buch schlägt Ihnen konkrete Lösungen für die typischen Probleme vor. Wir präsentieren Ihnen zahlreiche Beispiele, die den Gebrauch der Werkzeuge in der Praxis illustrieren. Weil unser Ansatz praxisbezogen ist, wirft er immer wieder auch sehr komplexe Fragen auf, z. B. zur Qualität unserer Beziehungen sowie zu unseren Einstellungen und Verhaltensweisen in Bezug auf Risiko oder Zeit. Denn Verhandlungen sind oft komplex. Und in komplexen Situationen gibt es keine einfachen Patentrezepte. Wer etwas anderes behauptet, hat die Komplexität der Möglichkeiten entweder selbst nicht verstanden oder er verschweigt sie aus Bequemlichkeit seinen Lesern. Wir werden Ihnen die Komplexität nahebringen und Ihnen die notwendigen Fragen stellen, auch wenn sie manchmal unbequem und anstrengend sein mögen. Nur so entwickeln Sie eine für sich selbst und Ihre Verhandlungskontexte, Stile und Herausforderungen maximal effektive maßgeschneiderte Strategie.

Unser Buch ist keine abstrakte Verhandlungstheorie, sondern eine Reihe von Konzepten und Werkzeugen, die aus den führenden Verhandlungsansätzen der Welt abgeleitet sind, damit unsere Leserinnen für sich selbst ihre eigene persönliche Verhandlungsmethode entwickeln können. Und dabei gilt: „Entscheidend ist auf'm Platz“ – unser Maßstab ist Ihre Verhandlungsperformance in Ihrer täglichen Verhandlungspraxis.

Ein Ratgeber, der Ihnen hilft, zu entscheiden, was Sie zuerst in einer Verhandlung tun sollten – und was danach kommt

Eine Verhandlung ist ein strategisches Informationsmanagementspiel, oder anders ausgedrückt: Schach mit Kommunikationswerkzeugen. Deshalb hängt Ihr Erfolg davon ab, ob Sie den richtigen Zug zur richtigen Zeit machen. Wichtige strategische Züge können in ihrer Wirkung verpuffen, wenn Sie vorher nicht die Voraussetzungen für ihre Wirkung gelegt haben. Das richtige Werkzeug zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Weise einzusetzen, das ist Ihre Aufgabe als professioneller Verhandler. Dies ist in der Verhandlungspraxis nicht immer einfach, weil Sie Ihre Intuition oft zu einem bestimmten Verhalten drängt, obwohl Sie essenzielle Voraussetzungen noch nicht geschaffen haben, von denen Ihr Erfolg abhängt.

Kapitel 1 erläutert, warum es wichtig ist, Ihren intuitiven Verhandlungsstil infrage zu stellen, bevor Sie in die Verhandlung einsteigen. Wir werden Ihnen zehn Fallstricke des intuitiven Verhandeln darstellen, um Sie zu überzeugen, dass es ein teurer Feh-

ler ist, in einer Verhandlung zu früh zu werten oder zu handeln. Der Rest des Buches wird Ihnen zeigen, welche alternativen Möglichkeiten Ihnen zur Verfügung stehen, um die zehn Fallstricke in Ihren Verhandlungen zu neutralisieren. Professionelles Verhandeln bedeutet, zukünftig aus dem Driver Seat heraus bewusst und geplant seine Züge zu machen und instinktives Reagieren zu vermeiden.

In Kapitel 2 werden wir Ihnen zeigen, wie wichtig es ist, sich gut auf die Verhandlung vorzubereiten, bevor Sie in die Verhandlung einsteigen, und Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, mit denen Sie Ihre effektive Vorbereitung organisieren können. Sie werden in diesem Kapitel die zehn Trümpfe der Verhandlungsplanung kennenlernen und in einige zentrale Konzepte eingeführt werden, die wir im Rahmen des Buches immer wieder anwenden werden.

Das Herz unserer Verhandlungsmethode vermitteln wir Ihnen in Kapitel 3, das Ihnen aufzeigen wird, wie wichtig es ist, das Wesentliche zu tun, bevor Sie das Offensichtliche tun. Dafür müssen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden: die Menschen an die erste Stelle stellen, d. h. eine tragfähige Beziehung aufbauen und einen tauglichen Verhandlungsprozess organisieren. Diese drei Dimensionen – Personen, Prozess und Probleme – in richtiger Reihenfolge zu adressieren, ist eine entscheidende Erfolgsvoraussetzung in jeder Verhandlung.

Ein instinktiver Reflex in Verhandlungen besteht darin, zu versuchen, sich selbst ein möglichst großes Stück vom Kuchen zu schnappen und der Gegenseite nur Krümel übrig zu lassen. Doch entscheidend ist: Machen Sie den Verhandlungskuchen gemeinsam mit Ihrem Partner zunächst einmal so groß wie möglich – und teilen Sie ihn danach erst auf. Wir zeigen Ihnen in Kapitel 4, wie das durch einen gemeinsamen Austausch von Informationen gelingen kann, wenn Sie die Tendenz zum „Basarverhandeln“ effektiv vermeiden. Die Sozialpsychologie hat erforscht, dass sehr viele Menschen glauben, dass es in Verhandlungen nur um Verteilungskampf geht, dass alles, was gut für die Gegenseite ist, automatisch schlecht für einen selbst sein muss. Die Verhandlungsökonomie zeigt, dass das ein Irrglaube ist und es tatsächlich in den meisten Verhandlungen großes Potenzial für Wertschöpfung zum gemeinsamen Nutzen gibt.

In Kapitel 5 geht es um die zwei entscheidenden Gesprächstechniken, die für eine klare und effiziente Kommunikation in der Verhandlung wichtig sind: Zuhören und Sprechen. Wir zeigen Ihnen auch, warum die Reihenfolge (erst zuhören, bevor Sie selbst sprechen) so bedeutsam ist.

Um gemeinsame Wertschöpfung zu betreiben, braucht es ökonomisches Wissen und eine rationale Intelligenz, die allerdings von einer Beziehungsintelligenz flankiert werden muss, wenn Sie schwierige Verhandlungen erfolgreich bewältigen wollen. Das bedeutet, Sie müssen Emotionen verstehen und effektiv steuern können, bevor Sie die Sachprobleme der Verhandlung lösen können. Kapitel 6 untersucht einige

Verhaltensweisen, die in Verhandlungen weithin als „schwierig“ und „aggressiv“ angesehen werden, und zeigt Ihnen, wie sie auch in solchen Situationen konstruktiv reagieren und die Situation ins Positive verändern können.

Kapitel 7 analysiert vier Kontexte, in denen eine Verhandlung noch deutlich komplexer werden kann: Verhandlungen, in denen Repräsentantinnen für ihre Auftraggeberinnen verhandeln, Teamverhandlungen, Mehrparteiverhandlungen und multikulturelle Verhandlungen. In solchen Situationen ist es noch wichtiger als sonst, dass Sie Ihre eigene Vorgehensweise maßgeschneidert auf den Kontext anpassen, bevor Sie in irgendeiner Weise selbst handeln.

Der letzte Teil des Buchs, Kapitel 8, beschäftigt sich logischerweise mit dem letzten Schritt in einer Verhandlung: Sichern Sie Ergebnisse, bevor Sie abschließen. Dieser letzte Schritt setzt alle in Kapitel 1 bis 7 aufgezeigten vorherigen Schritte voraus. Wir werden Ihnen zeigen, wie wichtig es ist, alle Details mit Blick auf die Implementierung sorgfältig zu klären und echte Einigungen inklusive aller relevanten Aspekte statt Formelkompromisse zu erzielen.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen dieses Buches, damit Sie zukünftig noch mehr Freude und Erfolg in Ihren Verhandlungen haben werden!