

Vorwort 3
Literaturhinweise..... 9

Kapitel 1

Eigenschaften erfolgreicher Verhandlungsführung

1 Sie sind inhaltlich gut vorbereitet 12
2 Sie nutzen die Vorteile, als Team aufzutreten 13
3 Sie stellen sich auf ihr Gegenüber ein 14
4 Sie schaffen eine freundliche und persönliche Atmosphäre 14
5 Sie wirken als Person souverän und selbstbewusst 15
6 Sie drücken sich klar und verständlich aus 16
7 Sie behalten immer den Gesprächsverlauf im Auge 17
8 Sie sind ein guter Zuhörer 18
9 Sie können einschätzen, wann es sich lohnt, hartnäckig zu
bleiben 19
10 Sie erleichtern Ihren Verhandlungspartnern die Zustimmung . 19
11 Sie orientieren sich an einer langfristigen guten Zusammenar-
beit 20

Kapitel 2

Vorbereitung von Verhandlungen

1 Ziele formulieren 24
 1.1 Maximalziel und Mindestforderung 25
 1.2 Verhandlungsführung über Alternativen 26
 1.3 Das MAMA-Prinzip 27
 1.4 Zusammenfassung der wichtigsten Tipps und Hinweise ... 28
2 Überzeugungsmittel 29
 2.1 Verhandlungsführung ist Überzeugungsarbeit 29
 2.2 Nutzen-Argumentation 30

2.3 Rechtliche Lage und „schwere Geschütze“	31
2.4 Das IRMA-Prinzip	32
2.5 Kleiner Test zum voraussichtlichen Verhandlungsverlauf ..	34
3 Umgang mit Einwänden	35
3.1 Arten von Einwänden	35
3.2 Einwände, die sich sachlich widerlegen lassen	36
3.3 Einwände, die sich sachlich nicht widerlegen lassen	38
3.4 Unerwartete Einwände	39
4 Rollenverteilung	42
4.1 Besondere Aufgaben innerhalb der Verhandlung	43
4.2 Der Gesprächsleiter oder Moderator	44
4.3 Der Verhandlungsführer	44
4.4 Der Good-Guy	45
4.5 Der Bad-Guy	46
4.6 Der gute Zuhörer	47
4.7 Der Experte	47
4.8 Der Schriftführer	48
4.9 Abschließende Hinweise	49
5 Schwierige Verhandlungspartner und ihre Verhandlungsstile ..	50
5.1 Eine Verhandlung ist keine Psychotherapie	50
5.2 Leitfragen zur Einschätzung der Verhandlungspartner ...	51
5.3 Typen und wie sich mit ihnen umgehen lässt	52
5.4 Tabellarischer Überblick	59
6 Der äußere Rahmen	60

Kapitel 3

Durchführung von Verhandlungen

1 Die persönliche Wirkung verbessern	64
1.1 Die Bedeutung nonverbaler Signale	64
1.2 Wie wir gesehen werden: Persönliche Körpersprache	65
1.3 Die Frage des Abstands: Distanzzonen	66
1.4 Wie wir uns anhören: Stimme und Sprechweise	67
2 Informationen verständlich weitergeben	68
2.1 Übersichtlich sprechen	69
2.2 Zum Zuhören animieren	69

2.3 Aussagen auf den jeweiligen Gesprächspartner abstimmen	70
2.4 Wichtige Punkte hervorheben	70
2.5 Einfach, kurz und prägnant formulieren	71
2.6 „Weichmacher“ vermeiden	72
2.7 Praxisbeispiel: Das Eingangsstatement	72
3 Mit der richtigen Fragetechnik den Gesprächsverlauf im Griff behalten	74
3.1 Offene und geschlossene Fragen	74
3.2 Fragearten zur Steuerung des Gesprächsverlaufs	76
3.3 Der klassische Fehler beim Einsatz von Fragen	81
3.4 Fragen, die sich immer stellen lassen	82
4 Der Weg zum guten Zuhörer: Non-direktives Gesprächsverhalten	83
4.1 Zuhören ist mehr, als selbst den Mund zu halten	83
4.2 Gesprächstechniken beim non-direktiven Gesprächsverhalten	85
4.3 Was es zu vermeiden gilt	86
5 Was tun, wenn es schwierig wird?	87
5.1 Grundsätzliche Reaktionsmöglichkeiten	88
5.2 Zum Umgang mit Killerphrasen	89
5.3 Reaktion auf persönliche Angriffe	91
5.4 Weitere unfaire Verhandlungsmethoden	95
5.5 Wenn Sie gar nicht mehr weiter wissen	101
5.6 Konfliktsituationen	102
6 Tipps für die letzte Phase: Abschlusstechniken	104
6.1 Keine Gewinner-Verlierer-Spiele	105
6.2 Kompromisse beruhen auf Gemeinsamkeiten	107
6.3 Bilanz ziehen	108
6.4 Das Entweder-oder-Spiel	109
6.5 Auszeit nehmen	110
6.6 Sonderform der Auszeit: Verhandeln am Kaffeetisch	110
6.7 Mit Argumenten haushalten	111
6.8 „Weiche“ Verhandlungsergebnisse	112
6.9 Protokollführung	113
6.10 Wenn nötig: Vertagen	113

Kapitel 4

Nachbereitung von Verhandlungen

1 Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung	116
2 Die Umsetzung der Ideen aus diesem Buch	117

Anhang

1 Checkliste zur schnellen inhaltlichen Vorbereitung	119
2 Checkliste zur systematischen Verhandlungsvorbereitung.....	122
3 Checkliste zum Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern....	125
4 Checkliste zur Nachbereitung	126
Stichwörter	127