

Inhaltsverzeichnis

1	Bevor es los geht – Grundlagen des Verhandeln.	1
1.1	Verhandeln – Was heißt das eigentlich?	2
1.1.1	Amerikaner unterscheiden Negotiating von Bargaining	4
1.1.2	Hartes und weiches Verhandeln	4
1.1.3	Verhandeln heißt Handel treiben	5
1.1.4	Was sagt die Wissenschaft – Verhandlungsdefinitionen	6
1.1.5	Verhandeln vs. Argumentieren – der Kontext macht den Unterscheid	7
1.2	Funktionen von Verhandlungen	10
1.2.1	Entscheidungen treffen	10
1.2.2	Konflikte lösen	20
1.2.3	Anschlussfähige Lösungen finden	22
1.3	Verhandeln ist allgegenwärtig	23
1.3.1	Verhandlungsgegenstände und Ressourcenklassen	24
1.4	Erfolgreich verhandeln!	27
1.5	Verhandlungsmanagement	34
1.6	Zusammenfassung	36
	Literatur.	37
2	Verhandlungstechniken	39
2.1	Kooperatives Verhandeln	40
2.1.1	Mit kooperativem Verhandeln zur Win-Win-Lösung.	40
2.1.2	Die populärsten Konzepte	41
2.1.3	Noch mehr kooperative Lösungswege	47
2.1.4	Lösungsräume öffnen mit kreativen Methoden	50
2.1.5	Zusammenfassung	52
2.2	Kompetitives Verhandeln	54
2.2.1	Kompetitiv verhandeln – was ist das?	54
2.2.2	Kompetitives Verhandeln versus kriegerisches Verhalten	55
2.2.3	Schlüsselpunkte kompetitiven Verhandeln.	58
2.2.4	Ausgewählte Methoden kompetitiven Verhandeln.	60

2.2.5	Der Blick in den Giftschränk: Diabolisches Verhandeln	62
2.2.6	Wie man kompetitivem und kämpferischem Verhalten begegnet . . .	63
2.2.7	Verlaufsmodelle für kompetitives Verhandeln	65
2.2.8	Zusammenfassung	67
2.3	Kooperieren oder Kämpfen?	68
2.3.1	Kooperation und Wettbewerb – wie wirken sie sich aus?	69
2.3.2	„Tit for Tat“ – Die beste Strategie	70
2.3.3	Kooperation kommt dort an ihre Grenze, wo die Umwelt kompetitiv agiert	71
2.3.4	Entwicklungsquadrat Verhandlungskompetenz	72
2.3.5	Zusammenfassung	73
2.4	Sonderfall: Preisverhandlungen	73
2.4.1	Preisverhandlungen beginnen beim ersten Kontakt	74
2.4.2	Schlüsselqualifikation: Innere Preissolidarität	76
2.4.3	Entscheidungen haben immer emotionale Gründe	77
2.4.4	Das ist zu teuer! – Warum?	79
2.4.5	Ihre persönliche Konzessionsliste	81
2.4.6	Preisverhandlungen aus Sicht des Käufers	81
2.4.7	Zusammenfassung	82
2.5	Online Verhandeln	83
2.5.1	Online- und Präsenzverhandeln – das bleibt gleich	83
2.5.2	Die Besonderheiten der virtuellen Kommunikation	85
2.5.3	Was bedeuten diese Besonderheiten für das Online-Verhandeln? . . .	87
2.5.4	Vorbereiten von Online-Verhandlungen	95
2.5.5	Zusammenfassung und Ausblick	97
	Literatur	97
3	Systemisches Verhandeln	99
3.1	Grundlagen des systemischen Verhandeln	100
3.1.1	Vorteile des systemischen Ansatzes	100
3.1.2	Was heißt systemisch – was ist ein System?	103
3.1.3	Systemik kompakt: Neun Thesen zum systemischen Ansatz oder: Wie Systeme funktionieren	104
3.1.4	Zusammenfassung	111
3.2	Das Verhandlungssystem	112
3.2.1	Bestandsaufnahme: Das Verhandlungssystem	113
3.2.2	Chancen und Risiken der Kooperation	114
3.2.3	Je genauer die Übereinkunft sein muss, desto schwieriger wird die Einigung	114
3.2.4	Wodurch die Akteure beeinflusst werden	115
3.2.5	Verhandlungssysteme werden durch den Kontext strukturiert	116
3.2.6	Verhandlungssysteme erschaffen und organisieren sich selbst	117

3.2.7	Eine bestechende Kombination: Harte Fakten und gewonnenes Vertrauen	118
3.2.8	Verhandlungssysteme sind dynamisch und unsicher	119
3.2.9	Die stärkere Verhandlungsmacht hat der, der den anderen weniger braucht als umgekehrt	120
3.2.10	Harte und weiche Verhandlungs-Realitäten	120
3.2.11	Mentale Verhandlungsmodelle steuern das Verhalten	121
3.2.12	Zusammenfassung	126
3.3	Systemisch verhandeln	127
3.3.1	Was ist systemisches Verhandeln?	128
3.3.2	Der systemische Blick – Die systemische Analyse	129
3.4	Exkurs: Das P.A.R.T.S.-Modell	152
	Literatur	156
4	Verhandlungen strategisch beeinflussen	159
4.1	Macht und Einfluss in Verhandlungen	159
4.1.1	Wer den anderen weniger braucht, hat die größere Macht	160
4.1.2	Mehr Macht – mehr Unabhängigkeit? Oftmals ein Irrglaube!	161
4.1.3	Die guten und die schlechten Seiten der Macht	163
4.1.4	Woraus Macht resultiert	167
4.1.5	Strukturelle und personale Machtquellen	169
4.1.6	Macht ist nicht umsonst zu haben	172
4.1.7	Auf Macht reagieren	174
4.1.8	Zusammenfassung	176
4.2	Manipulation in Verhandlungen	178
4.2.1	Was Manipulation ist – und was nicht	178
4.2.2	Die äußeren Faktoren: Die Informations- oder Reizintensität und Reiz-Eindeutigkeit	180
4.2.3	Innere Faktoren: Entscheidend ist die Aufmerksamkeit	182
4.2.4	Trotz Informationsflut handlungsfähig bleiben – mit Heuristiken	183
4.2.5	Im Schnellschuss-Verfahren zu (vor-)schnellen Entscheidungen	188
4.2.6	Weitere verhandlungsrelevante Fehlwahrnehmungen	193
4.2.7	Zusammenfassung	198
	Literatur	199
5	Verhandlungen strategisch vorbereiten	201
5.1	Verhandlungsstrategien	201
5.1.1	Die Ergebnisstrategien	203
5.1.2	Die Prozessstrategien	205
5.1.3	Die Evolutionäre Planung	207
5.1.4	Zusammenfassung	208

5.2	Checklisten für die Verhandlungsvorbereitung	209
5.2.1	Checkliste kompakt	210
5.2.2	Checkliste ausführlich	211
5.3	Verhandlungsnachbereitung	216
	Literatur	217
	Stichwortverzeichnis	219