

GEORG MOOR

VERHANDLUNG

WIE DU DEINEN

MACHTWILLEN

DURCHSETZT

ERFOLGREICH

**VERHANDLUNG**

**MACHT**

**ERFOLGREICH**

**Wie du deinen Willen durchsetzt**

---

© 2021 Georg Moor  
Text: Jaqueline Weigl  
Lektorat: Christina Waist  
Gestaltung und Satz: Georg Moor  
Illustrationen: Isa Özdemir

Verlag und Druck:  
tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback: 978-3-347-23488-8  
Hardcover: 978-3-347-23489-5  
e-Book: 978-3-347-23490-1

---

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

**Für meine Frau Vera und meine Kinder Vanessa und Jasmin.**

**- Ihr seid das Licht in meiner Welt -**

## **VORWORT**

Verhandlungsführung – Das Schlüsselement  
Auf den Spuren zum Erfolg

### **1. WIRKPRINZIP - DIE PSYCHOLOGIE**

Die Faktoren der Macht  
Fairness – Liegt im Auge des Betrachters  
Ankereffekt - Preisvorstellungen setzen  
Rahmen - Die Gedanken des Gegenübers steuern  
Verlustaversion - Die Angst vor Verlusten  
Gutes tun und darüber sprechen  
Töte nicht den Boten  
BATNA – Überdenke alle Optionen  
Reziprozität und Besitztumseffekt  
Primär- und Rezenzeffekt – Erster und letzter Eindruck zählt  
Konsistenzeffekt - Kein Fähnchen im Wind  
Sicherheitseffekt - Die Magie der Wahrscheinlichkeiten  
Hyperbolic Discounting – Die Zukunft beginnt jetzt  
Versunkene Kosten – Keine Angst vorm Verlieren  
Köder Effekt – Schmeckt es dir nicht?  
Halo Effekt – Der Eindruck führt zu Gewinn  
Maslow – Was sind deine Bedürfnisse?  
Gefangenendilemma - Machtvolles Handeln  
Strategie – Für deinen Erfolg

### **2. WIRKPRINZIP - DIE KOMMUNIKATION**

Aktives Zuhören – Worum geht es?  
Rapport und Identität – So geht Beziehungsaufbau  
Dein Körper – Spricht lauter als du denkst  
Vier-Seiten Modell – Verstehe die Perspektiven

Kommunikation in der Verhandlung  
Fragetechniken – Wer fragt, der führt  
Legitimation – Die Erklärung deiner Forderungen  
Grenzen vermeiden  
Win-Win - Ergebnisse  
Der Abbruch – Aufhören um voran zu kommen

### **3. WIRKPRINZIP - DAS VERHANDLUNGSDESIGN**

Analyse – Die Grundlage für deinen Erfolg  
Ziele setzen - Um sie zu erreichen  
Argumente – Die überzeugen  
Strategie festlegen  
Rollenverteilung in Verhandlungen  
Terminvorbereitung  
Gesprächseinstieg – Identität schaffen  
Die Eröffnung  
Macht zeigen  
Letzter Anruf vor Endstation  
Vertrag – Wer schreibt, der bleibt  
Verhandlungsarten – E-Mail, Schein, Web, Persönlich, Auktion ..

### **DAS EINKÄUFER GLOSSAR**

Schlusswort  
Danke für eure Hilfe  
Weiterführende Literatur  
Über den Autor

# VORWORT

**Eine Verhandlung ist wie ein erstes Date. Beide wollen das Gleiche, nur keiner traut sich, das zu sagen.**

Wenn ich heute einem Freund oder Familienmitglied einen Tipp zur Verhandlung geben darf, so ist es die Beachtung der psychologischen und kommunikativen Wirkungsweisen und die Gestaltung der eigentlichen Verhandlungen. Ich beschäftige mich seit über 12 Jahren mit erfolgreichen Verhandlungsstrategien, habe unzählige Bücher über das Thema gelesen, informative Podcasts gehört und natürlich selbst Hunderte von Verhandlungsgesprächen geführt. In dieser Zeit habe ich nicht nur herausgefunden, welche Techniken erfolgreiche Einkäufer und Verhandler allgemein nutzen, sondern auch, wieso genau diese Techniken so gut funktionieren und sich in fast allen Lebensbereichen anwenden lassen. Diese können nicht nur in millionenschweren Geschäftsverhandlungen mit Lieferanten oder Kunden angewendet werden, sondern in alltäglichen Verhandlungen mit dem Vorgesetzten, Kollegen, Partnern oder sogar Kindern. Meine Erkenntnisse habe ich in diesem Buch festgehalten, mit dem Ziel, noch mehr Menschen in die Geheimnisse des erfolgreichen Verhandeln einzuweihen.

Vielen ist gar nicht bewusst, wie viel Macht in Kommunikation steckt und was durch durchdachte Strategien alles erreicht werden kann. So kommen manche aus einem wichtigen Meeting und sind begeistert davon, was und vor allem wie ihnen ein Sachverhalt präsentiert wurde, können aber gar nicht genau sagen, warum sie so überzeugt davon waren. Oder jemand beobachtet einen guten Freund dabei, wie er mit seinen Kindern geschickt über strittige Themen verhandelt und kann sich im Nachhinein nicht erklären, wieso so etwas nicht bei ihm zu Hause funktioniert. Hinter

solchen Phänomenen verbirgt sich in den meisten Fällen kein besonderes Talent, sondern die einfache Anwendung der wirkungsvollen Verhandlungstechniken. Diese setzen sich zum einen aus der Erfahrung, die die Menschheit seit Jahrhunderten über sich selbst sammelt und zum anderen der Erkenntnis, dass Psychologie in jeder Kommunikation die Tür zum gewünschten Erfolg öffnet, zusammen.

Ich habe viele gute Einkäufer kennengelernt, die sich hervorragend auf eine oder mehrere Verhandlungstaktiken verstehen, die psychologischen Effekte aber nicht miteinander verbinden und die verborgenen Motivationen ihrer vielfältigen Verhandlungspartner nicht richtig einschätzen. Dadurch geht eine riesige Menge an Potenzial verloren, denn schon ein paar gut kombinierte einfache Basiskenntnisse können den entscheidenden Unterschied in einer schwierigen Verhandlung machen. Genau darum soll es in diesem Buch gehen. Die drei wichtigsten Elemente guter Verhandlungen sind die Kraft der Gedanken, eine effektive Kommunikation und das passende Verhandlungsdesign. Diese Elemente möchte ich dir bis ins kleinste Detail vorstellen. Anhand kurzer, interessanter Geschichten wird in diesem Sachbuch veranschaulicht, wieso Verhandlungsstrategien so wichtig sind und vor allem, wie sie erlernt werden können.

Die drei vorgestellten Wirkprinzipien sind Werkzeuge, um die Kunst der Verhandlungsführung zu erlernen. Zusammen mit Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation, Selbstpräsentation und Führung bilden sie den Schlüssel zum Erfolg in vielen Berufsbereichen und finden ihre Anwendung auch im alltäglichen Leben. So sind sie beispielsweise von unsagbar großem Vorteil bei größeren Anschaffungen oder Diskussionen mit Freunden und Familie. Auf welche Faktoren und Verhaltensweisen muss in der Verhandlung beim Gegenüber geachtet werden? In welcher Situation sollte man sich zurücknehmen, wann sollte man seine Macht demonstrieren? Welche Rolle spielt die eigene Stimme, Mimik und Körpersprache? Wie kann eine brenzlige Situation in eine positive verwandelt werden und wie lässt sich aus einer sich anbahnenden

Niederlage noch Gewinn machen? Die Lektionen, die in diesem Sachbuch zur Erklärung und Veranschaulichung dienen, sind das Resultat von wissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschliche Psychologie, situative Kommunikation in jedem Lebensbereich und langjähriger Erfahrungen in Einkauf, Vertrieb und Mitarbeiterführung.

Mit Hilfe der praktischen Tipps dieses Buches kannst du dich optimal auf die nächste Verhandlung vorbereiten und dir die entsprechenden Strategien zurechtlegen. Das abschließende Einkäufer Glossar dient als Bonus, in dem die wichtigsten Begriffe und Lektionen verständlich zusammengefasst sind. Und nun: Viel Spaß beim Lesen und Lernen.

## **VERHANDLUNGSFÜHRUNG – DAS SCHLÜSSELEMENT**

**Wir können nicht mit jenen verhandeln, die sagen: Was mein ist, ist mein;  
und was dein ist, ist Verhandlungssache.**

*John Fitzgerald Kennedy – Ehemaliger US Präsident*

In unserem alltäglichen Leben führen wir jeden Tag und in fast allen Situationen unbewusste Verhandlungen. Ob wir mit unserem Partner über eine teure Anschaffung sprechen, unsere Kinder zum Aufstehen überreden wollen oder auf der Arbeit einen neuen Deal durchbringen möchten: Die Fähigkeit, gut zu verhandeln, ist essenziell für unseren Lebenserfolg. Es liegt in unserer Natur, mit anderen Menschen zu kommunizieren und dabei zu versuchen, unsere Interessen durchzusetzen.

Aber was ist eigentlich gute Verhandlungsführung? Manche denken hierbei an psychische Manipulation, das kaltblütige Ausnutzen von offensichtlichen Schwächen beim anderen oder stets den eigenen Vorteil maximieren zu wollen. Das ist jedoch ein ziemlich einseitiger Blick auf die Dinge. Im Grunde stimmt es, dass in der Verhandlung vieles möglich ist. Doch ganz so simpel ist es nicht – wer verstehen will, wie eine erfolgreiche Verhandlung gelingt, muss zuerst verstehen, wie sie funktioniert.

Bei einer Verhandlung kann es im Prinzip um alles gehen. Um Güter und Geld, persönliche Vorteile, Gefallen, Zeit oder den Umgang miteinander. Jede Partei versucht dabei, durch einen Tausch mit der anderen Partei Gewinn zu machen. Dadurch entwickelt sich ein gewisser Druck, denn in den meisten Fällen steht zusätzlich etwas auf dem Spiel (eine Beförderung, Ansehen bei den Kollegen, etc.) und alle Parteien wissen, dass sie auch Verluste machen könnten. Daher erweist es sich als wichtig, seine Emotionen zu kontrollieren und stets konzentriert zu sein. Menschen sind zwar oft unvorhersehbar und handeln aus ihren Gefühlen heraus, doch in

fast allen Fällen lassen sich Verhaltensmuster identifizieren, die wiederum das Einsetzen von Verhandlungsstrategien ermöglichen. Besonders für professionelle Einkäufer gehört es zum Beruf, die besten Verhandlungsstrategien zu kennen – nicht nur um sie selbst anzuwenden, sondern auch, um sie bei anderen früh genug zu erkennen und sich nicht in gefährliche Spielchen verwickeln zu lassen. Eine psychologisch gut durchdachte Strategie ist bei der Verhandlung von Verträgen, Preisen und anderen Zielen mindestens genauso bedeutend wie korrekte Berechnungen.

Um zu verstehen, wieso wirklich jeder die spannenden Techniken des Verhandeln lernen sollte, lohnt es sich, einen Blick auf die Erkenntnisse des US-amerikanischen Psychologen Robert Sternberg zu werfen. Dieser widmete sich in jahrelangen Studien den Themen Intelligenz, Kreativität und Weisheit sowie Führungsstärken und unterschiedlichen Denkprozessen. Zu seinen bekanntesten Theorien gehört die der „practical intelligence“, also der praktischen Intelligenz. Sternberg unterscheidet zwischen der analytischen, normalen Intelligenz und der Art von praktischer Intelligenz, die uns zu guten Verhandlern macht. Diese ist eine Fähigkeit, die es uns ermöglicht zu erkennen, was man zu wem sagen sollte, wann man es sagen sollte und wie man es sagen sollte, um das Beste in einer Konversation zu erreichen. Man könnte auch sagen, dass es sich um einen speziellen Grad der sozialen Kompetenz handelt, dank derer man Situationen schnell richtig einschätzt und weiß, wie man mit unterschiedlichen Menschen interagiert, um das Gewollte zu erreichen. Manche Menschen besitzen mehr analytische Intelligenz, andere mehr praktische und einige wenige haben beides im Überfluss.

Anhand von Sternbergs Studien lässt sich etwas Wunderbares erkennen; die Intelligenz, die über den IQ-Test gemessen wird und bestimmt, wie gut wir analytisch denken können, ist angeboren. Die praktische Intelligenz jedoch, die uns zu großen Teilen nicht in den Genen liegt, kann erlernt werden. Natürlich spielt unser Umfeld für diese Fähigkeit eine große Rolle, insbesondere unsere Sozialisation in jungen Jahren. Vor

allem aber liegt es an uns selbst, unsere praktische Intelligenz und unsere natürliche Fähigkeit, mit anderen Menschen in der Welt zurechtzukommen, zu trainieren. Wer nur auf seine brillanten Ideen vertraut und immer davon ausgeht, dass Geschäftspartner und Kollegen schon erkennen, wie gut man ist, wird nie ein hervorragender Einkäufer und verspielt auch im Privatleben viele wertvolle Chancen.

Stell dir zur Verdeutlichung diese Szene vor: Ein Mitarbeiter einer angesehenen Firma ist äußerst schlau, seine Marktanalysen sind beinahe perfekt und ihm scheinen die Ideen nur so zuzufliegen. Leider mangelt es ihm an praktischer Intelligenz; er kann seine Ideen anderen Menschen nur schlecht vermitteln und besitzt nicht das Feingefühl, das es für gelungene Kommunikation und Verhandlungsführung braucht. Ein anderer Mitarbeiter ist kein natürliches Talent, sein IQ ist etwas niedriger als der seines Kollegen. Er muss viel Zeit in neue Ideen investieren und härter arbeiten, um seine Projekte zu gestalten. Oft macht er Überstunden, um sich das zusätzliche Wissen zu erarbeiten, das sein Kollege wie ein Schwamm aufzusaugen scheint. Trotzdem ist er in der Firma höher angesehen und macht bessere Deals, weil er eine hohe praktische Intelligenz besitzt. Er spricht Leute in den richtigen Augenblicken an und verschafft sich durch Verhandlungsstrategien Vorteile, gleichzeitig wird er nie als zu forsch oder berechnend angesehen. Das ist es, was den entscheidenden Unterschied macht. Es gibt viele Menschen, die einen hohen IQ haben und denen komplexe Denkprozesse leichtfallen. Aber hohe Intelligenz und Kreativität werden nicht belohnt, wenn sie nicht richtig bei anderen Menschen angewandt und folglich nicht gesehen werden.

Eine weitere wissenschaftliche Erkenntnis ist die Tatsache, dass unser Unterbewusstsein für die Mehrheit aller 10.000 bis 20.000 täglichen Entscheidungen verantwortlich ist. Zurückzuführen ist das darauf, dass es schnell, kompetent und immer greifbar ist, während unser Verstand manchmal im wahrsten Sinne des Wortes aussetzt und uns im Stich lässt. Das Unterbewusstsein reagiert auf Emotionen, während das Bewusstsein rationale Entscheidungen trifft. Im Verlauf des Buches werde ich immer

wieder auf diesen entscheidenden Faktor eingehen, denn unterbewusst ablaufende Prozesse bestimmen in den meisten Fällen unser Verhalten.

Es ist eine Sache der Übung, seine praktische Intelligenz und damit seine soziale Kompetenz zu perfektionieren sowie seine Handlungen bewusster zu steuern. Die Fähigkeit zur zielorientierten Verhandlungsführung bringt nicht nur den entscheidenden Vorteil, lukrativere Deals herauszuschlagen und andere zu beeindrucken, es nimmt dem Verhandlenden auch einiges an Druck. Wer viele psychologische Kniffe kennt, weiß wie man seine Zuhörer an sich bindet und geschickt kommuniziert, und geht deswegen viel entspannter in eine anstehende Verhandlung. Auch wenn es zu unerwarteten Wendungen kommt, bleibt der geschulte Verhandler souverän und lässt sich nichts anmerken – es sei denn es gehört zu seinem Plan, sich etwas anmerken zu lassen, um die Reaktion des Gegenübers für sich zu nutzen. Er ist zurückhaltend und emphatisch, passt seine Körpersprache der Situation an und wählt seine Formulierungen geschickt. Er gibt nie zu viel preis, zeigt sich aber dennoch offen und verständnisvoll. Er schätzt ab, berechnet, sucht nach Lücken und bleibt dabei trotzdem immer freundlich und zielorientiert.

Professionelle Einkäufer planen ihre Verhandlung im Voraus und schaffen eine Atmosphäre die es ihnen erlaubt, sich immer mehrere Optionen offen zu halten. Durch aktives Zuhören und Beobachten gelingt ihnen eine effiziente Verhandlungsführung, die sie selbst und ihren Verhandlungspartner zufrieden aus der Verhandlung hervorgehen lässt. Denn das sollte immer das höchste Ziel sein; eine Verhandlung aus der beide Parteien mit dem Gefühl gehen, etwas zu der Verhandlung beigetragen und gewonnen zu haben.

## **AUF DEN SPUREN ZUM ERFOLG**

**Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet.**

*Thomas Alva Edison – US amerikanischer Erfinder und Unternehmer*

## **EIN STEINIGER WEG**

Aktuell bin ich für die Verhandlungen über den Bau unserer neuen Firmenzentrale verantwortlich. Neben einer Menge Geld geht es hier auch um Prestige, was dieses Projekt besonders wichtig macht. Hier sind Erfahrung, Geschick und Feingefühl äußerst gefragt, eben alles was einen hervorragenden Einkäufer auszeichnet.

Doch die Stimmung im großen Besprechungsraum ist im Keller, daran ändert auch der frischgebrühte Kaffee nichts. Drei Leute von uns sitzen auf einer Seite des langen Tisches, drei weitere Personen uns gegenüber auf der Lieferantenseite. Die Ausgangssituation für die finale Verhandlung war denkbar schlecht. Sieben Lieferanten waren während der Ausschreibung bereits entweder wegen der engen Terminvorgabe oder der technischen Details ausgestiegen. Nur noch ein Einziger ist übrig. Zu meinem Leidwesen stellt sich die letzte Baufirma seit Wochen als äußerst hartnäckig heraus und meine Nerven liegen blank. Die Verhandlungen ziehen sich hin, Angebote werden gemacht und wieder verworfen, Termine verstreichen nacheinander und wir führen zum scheinbar hundertsten Mal Diskussionen über ein und das dasselbe Thema, den angemessenen Preis zu unserer Spezifikation. Am Anfang wurde uns beinahe alles zu einem fantastischen Preis zugesichert, unverbindlich versteht sich. Wir waren froh und wollten den finalen Vertrag aufsetzen. Davor bestand der Lieferant darauf, die Spezifikation genau zu prüfen und ein verbindliches Angebot zu erstellen. Jetzt prüfen die Techniker beider Seiten seit Wochen jedes Detail und wir

hören häufig, das etwas nicht geht oder zu erheblichen Mehrkosten führt. Jedes neu überarbeitete Angebot wird teurer als das vorherige und sowohl unser Budget als auch die Zeit zerrinnt zusehends in meinen Händen. Ich habe keine andere Wahl, als die Verhandlungen endgültig abzubrechen. Was bleibt mir anderes übrig? Die Ausschreibung neu starten, dafür bleibt keine Zeit. Oder vielleicht mit eingekniffener Rute auf den Lieferanten zugehen? Und was werden der Vorstand und die Kollegen dazu sagen?

Die ganze Situation erinnert mich an die Anfangsphase meiner Karriere, die man damals noch kaum als Karriere bezeichnen konnte. Vor zwölf Jahren begann ich als frischer und naiver Einkäufer meine ersten Erfahrungen im Business zu sammeln. Ich war zwar jung und unerfahren, hatte jedoch das Glück, auch mit einer ordentlichen Portion an Tatendrang und Motivation ausgestattet zu sein. Ich arbeitete hart und hartnäckig, bis meine Kollegen mich als ernstzunehmend ansahen und richtig in ihre Arbeit miteinbezogen. Wow, dachte ich, die ganzen Mühen lohnen sich wirklich! Ich hatte echten Spaß an den Planungen und Verhandlungen, an denen ich teilnahm, und gewann immer mehr Selbstvertrauen.

Eines Tages bat mich mein Chef darum, die Verhandlung über die Herstellung unseres neu entwickelten Elektromotors zu leiten. Mit diesem Produkt wollten wir endlich wieder die Technologieführerschaft übernehmen und uns unseren Marktanteil wiederholen. Doch dann der Schock: Ausgerechnet die bisher wichtigste Verhandlung, die mir mein Chef anvertraut hatte, vergeigte ich komplett. Ich hatte die Position unseres Lieferanten komplett falsch eingeschätzt und er wollte nicht auf unsere Preisforderungen eingehen. Seine Entwickler haben mit unseren Leuten die letzten Monate zusammen an der Spezifikation gearbeitet. Dabei wurde dafür gesorgt, dass diese genau auf die Bedürfnisse des Lieferanten zugeschnitten war, sodass kein anderer Anbieter diesen Motor kostengünstig herstellen konnte. Mein Verhandlungspartner wusste, dass wir einem hohen Termindruck ausgesetzt waren und die fertige Spezifikation nicht mehr ändern würden. Wie so oft wurde der Einkauf, also ich, viel zu spät in die Entwicklungsarbeit mit einbezogen, um darauf

noch entscheidenden Einfluss nehmen zu können. Er hatte sich schließlich eine höhere Machtposition erarbeitet. Obwohl ich mit viel Selbstsicherheit und einem guten Plan in die Verhandlung gegangen war, war ich nicht auf alle möglichen Ausgänge und Entwicklungen vorbereitet. Nach den ersten beiden Verhandlungsgesprächen musste ich mir ehrlich eingestehen, dass der Lieferant die Oberhand gewonnen hatte und sich seiner eigenen Position so sicher war, dass er an seinen Preisen kein Stück rütteln ließ. Ich hatte in der Zeit davor einiges über Verhandlungen gelernt, kam nun im entscheidenden Moment aber trotzdem nicht weiter und musste meinen Vorgesetzten schlussendlich enttäuschen. Noch Wochen nach dem Desaster fühlte ich mich vollkommen niedergeschlagen und demotiviert, nicht mal einen einzigen Cent aus der Verhandlung herausgeholt zu haben. Stattdessen durfte ich mir die leeren Floskeln des Vertriebsleiters anhören, dass wir ja froh sein sollten, solch einen guten Preis bekommen zu haben. Aufgrund des sehr hohen Motorpreises wurde unser Produkt vom Markt nicht richtig angenommen und die Umsätze entwickelten sich nur schleppend. Du kannst dir vielleicht vorstellen, was für ein herber Rückschlag das war.

Doch mein Chef hatte mein Potenzial erkannt und stellte mir nach der Katastrophe einen erfahrenen Mentor zur Seite. Ihm bin ich bis heute zu größtem Dank verpflichtet, denn er war es, der mir die wichtigsten Verhandlungstechniken beibrachte und mich darin schulte, ein hervorragender Einkäufer zu werden. Der Ankereffekt, die Verlustaversion, das Gefangenendilemma und viele andere Phänomene – mir eröffnete sich eine ganz neue Welt in Sachen Psychologie, Kommunikation und Verständnis. Der Weg zum Erfolg war durchaus steinig und manche Lektionen lernte ich nur, indem ich weitere Rückschläge einstecken und meine Fehler selbst analysieren musste.

Dieser Abschnitt meiner Karriere war hart, doch er machte mich stärker. Ich lernte nicht nur, meine Verhandlungspartner, sondern auch meine Kollegen, Vorgesetzten und Personen in meinem privaten Umfeld genau zu beobachten und aus ihrem Verhalten zu lernen. Bald war nicht

nur mein Mentor in der Firma mein Lehrer, sondern alle Menschen um mich herum. Ich lernte zudem, mein eigenes Verhalten besser zu beobachten und es gezielt zu steuern – kurz gesagt, ich wurde achtsamer und verinnerlichte mit der Zeit alle essenziellen Tipps und Tricks der Verhandlungsführung. Mittlerweile leite ich den Einkauf im oberen Management einer handelsführenden Firma und kenne die Hoch- und Tiefphasen meines Berufs genau.

Zugegeben, ich habe mich das ein oder andere Mal über meine vergangenen Fehler geärgert. Dieses eine Gespräch mit meinem Chef damals, hätte ich doch bloß nicht...! Und die Verhandlung mit dem Eigentümer des Lieferanten für Druckgussteile, wieso habe ich nicht bemerkt, dass...? Aber diese Zeiten sind vorbei. Ich blicke auf all meine vergangenen Fehlritte mit einem zufriedenen Lächeln zurück, weil ich weiß, dass sie mich zu meinem heutigen Erfolg geführt haben.

Durch zahlreiche Beobachtungen und das enorme Wissen, das ich mir angeeignet habe, durfte ich über die Jahre hinweg lernen, womit eine Verhandlung steht und fällt. Welche Knöpfe man drücken muss, um einem Gespräch eine plötzliche Wendung zu geben. Was zu tun ist, wenn es um etwas wirklich Wichtiges geht. In den nächsten Kapiteln möchte ich dich auf eine persönliche Reise mitnehmen. Auf eine Reise, die die Spuren zum Erfolg in einem harten Business aufweist!

# 1. WIRKPRINZIP - DIE PSYCHOLOGIE

---

**Eine positive Einstellung ist unüberwindlich, wenn sie echt ist.**

*Mark Aurel – Römischer Kaiser und Philosoph*



Das Wichtigste, das ich über die persönliche Einstellung bei Verhandlungen gelernt habe, ist, dass es im Grunde nur auf die Bilder und Gedanken beider Beteiligten vor und während der Verhandlung ankommt. Deine eigenen Annahmen und die deines Gegenübers entscheiden darüber, wie die Verhandlung verläuft und zu welchem Ergebnis sie schließlich führt. Dein erstes Ziel muss es deshalb sein, eine unerschütterliche Einstellung zu bewahren und die Gedanken deines Verhandlungspartners positiv oder negativ zu deinen Gunsten zu beeinflussen. Im Prinzip verhält es sich dabei wie bei einem Zaubertrick – nur der Magier weiß, wie genau sein Trick funktioniert und durch welche Effekte seine Illusion zustande kommt. Es kommt allerdings nicht auf sein Wissen an, sondern nur darauf, wie der Trick von seinem Publikum wahrgenommen wird. Die Überzeugungskraft des Zaubertricks ist allein davon abhängig, welche Bilder in den Köpfen der Leute entstehen.

In diesem ersten großen Abschnitt meines Buchs kläre ich dich über diverse psychologische Phänomene auf und bringe dir bei, wann du welche Taktiken einsetzen solltest, um die Verhandlung in die gewünschte Richtung zu lenken. Ich möchte dabei vor allem klar machen, wieso diese Taktiken so gut funktionieren und was ihr genauer Hintergrund ist. Nur wenn du verstehst, warum diese psychologischen Effekte funktionieren, kannst du sie effektiv in der Verhandlung und noch in verschiedenen anderen Lebensbereichen einsetzen.

Das Unterbewusstsein steuert unser Verhalten auf mehreren Ebenen. Gehen wir mit einem unguuten Gefühl in ein Gespräch sind wir oft kaum in der Lage, unsere Gedanken und Handlungen zu steuern, sondern konzentrieren uns ungewollt nur auf unsere negativen Emotionen. Wir werden unsicher und strahlen diese Unsicherheit auch aus. Sind wir hingegen positiv gestimmt und nehmen generell eine optimistische Haltung ein, greift das sogenannte Law of Attraction, das Gesetz der Anziehung. Durch unsere positiven Gedanken konzentrieren wir uns nicht mehr auf Herausforderungen, sondern ziehen unterbewusst Gutes an, finden kreativere Lösungen und handeln klüger. Die Macht des

Unterbewusstseins kann also ausgenutzt werden, um unsere Zielorientiertheit, unsere Einstellung und unser Handeln in eine Richtung zu lenken, die uns produktiver und mächtiger macht.



## **DIE FAKTOREN DER MACHT**

**Macht besitzen und nicht auszuüben ist wahre Größe.**

*Friedl Beutelrock – Deutsche Schriftstellerin*

Macht ist ein wichtiges Stichwort, denn unser eigenes Machtbewusstsein ist der erste entscheidende Grundbaustein für unsere Verhandlungskompetenz. Ich möchte nun genau auf die verschiedenen Aspekte eingehen, die unsere Machtposition in der Verhandlung und in unserem alltäglichen Leben beeinflussen.

Beginnen wir damit, was Macht überhaupt bedeutet. Macht ist das gute Gefühl, dass wir auf eine Herausforderung gut vorbereitet sind und diese sehr wahrscheinlich meistern werden. Je mehr wir uns der eigenen Machtposition bewusst sind, desto sicherer verhandeln wir. Leider neigen wir dazu, unsere eigene Position als schlechter einzustufen und die Wettbewerbssituation, ohne dass wir sie kennen, als viel besser einzuschätzen, als sie tatsächlich ist. Dabei sollten wir konsequent daran arbeiten, unsere eigene Position zu verbessern, denn nur diese können wir aktiv beeinflussen und steuern. Das ist nur verständlich, denn Konformitätsverhalten wird uns von klein auf anezogen. Beobachtet man Kleinkinder, merkt man schnell, dass sie keinerlei Scheu davor haben, ihre Positionen und Forderungen vor größeren und mächtigeren Erwachsenen zu vertreten. Wenn ihnen etwas nicht gefällt, sagen sie es geradeheraus. Wenn sie etwas wollen, werden sie darauf aufmerksam machen. Wenn sie Fehler machen, schämen sie sich nicht dafür. Sie halten damit den sozialen Druck der Außenstehenden aus und setzen ihre Forderungen mit Nachdruck durch, denn ihre innere Einstellung ist noch nicht von den Erwartungen der Erwachsenen beeinflusst. Wie oft kommt es vor, dass weinende Kinder an der Supermarktkasse nach Süßigkeiten schreien und

die peinlich berührten Eltern am Ende nachgeben! Für die Kinder ist das Drama schnell vergessen, für sie zählt nur, dass sie ihre leckeren Süßigkeiten bekommen haben.

Mit der Zeit ändert sich die innere Einstellung des Menschen, er wird erzogen und passt sich seiner unmittelbaren Umgebung an. Im Laufe unserer Ausbildung in Schule und Beruf wird uns das Idealbild des angepassten Bürgers vermittelt, dem wir bestenfalls schnell selbst entsprechen. Um von unseren Eltern, Lehrern und anderen Mitmenschen geliebt und akzeptiert zu werden müssen wir uns anpassen. Wer hingegen eine gute Karriere anstrebt, muss sich an Regeln und klare Grenzen halten. Deswegen fällt es uns im Erwachsenenleben häufig schwer, damit selbstbewusst unsere Forderungen und Standpunkte zu vertreten. Respekt und Selbstlosigkeit sind wichtige Werte, doch wer sich ständig zurückhält, um niemandem auf den Schlips zu treten, wird irgendwann vergessen, wie er seine eigenen Wünsche selbstsicher kommuniziert. Das bemerke ich immer wieder in Vorstellungsgesprächen. Überraschend vielen Bewerbern fällt es schwer zu sagen, welches Gehalt und welche Position sie jetzt und in fünf Jahren haben wollen, obwohl diese Themen ihr Leben direkt und über die nächsten Jahrzehnte beeinflussen.

Eine einfache Frage nach einem 100 Euro höheren Nettoeinstiegsgehalt, zu Beginn deiner Karriere, führt über die 40 Jahre Berufszeit zu einem 48.000 Euro höheren Vermögen. Meiner Meinung nach lohnt es sich, besonders für Berufseinsteiger, regelmäßig ihr Gehalt zu verhandeln.

Wie sehr uns Hierarchiedynamik prägt und täuscht, zeigt sich in Gesprächen mit dem Vorgesetzten, ob in einer allgemeinen Besprechung oder einer Gehaltsverhandlung. Gehen wir als Mitarbeiter in das Gespräch, setzen uns der bloße Titel, das Erscheinungsbild oder Machtsymbole wie das schöne Einzelbüro unseres Vorgesetzten eine Blockade in den Kopf; wir sind fest davon überzeugt, dass er durch seine Macht in der Firma eine bessere Verhandlungsposition hat und wir erbittert kämpfen müssen, um unser Ziel zu erreichen. Dadurch setzen wir uns unterbewusst auf eine viel niedrigere Stufe als die, auf der wir tatsächlich stehen, und trauen uns

weniger zu. Dasselbe kann passieren, wenn wir als Einkäufer mit einem wichtigen Lieferanten verhandeln müssen und nur wenige oder gar keine alternativen Zulieferer haben. Da wir unsere einzige gute Option nicht verlieren wollen, achten wir darauf, den wertvollen Lieferanten nicht vor den Kopf zu stoßen und dadurch zu verprellen. Deswegen sind wir zimperlich, gehen auf die falschen Forderungen ein und machen am Ende Verlust, selbst wenn wir den Lieferanten für uns gewonnen haben. Das ist genau die falsche Einstellung. Vor der Verhandlung sollten wir zu unserer kindlichen Sorglosigkeit zurückfinden – egal, mit wem wir es zu tun haben, wie schlecht unsere derzeitige Position ist oder was alles auf dem Spiel steht, wir sollten eine offene innere Einstellung beibehalten. Denn sonst blockieren wir uns selbst.

Die nachfolgende Formel soll die Faktoren der Macht anschaulich darstellen und begreiflich machen.

$$\text{Macht} = \frac{\text{Ich} * (\text{Abhängigkeit} * \text{Einstellung} * \text{Zeitpunkt} * \text{Verbündete})}{\text{Verhandlungspartner} * (\text{Abhäng.} * \text{Einst.} * \text{Zeitp.} * \text{Verb.})}$$

## **GEGENSEITIGE ABHÄNGIGKEITEN**

Um die verheerende innere Blockade zu überwinden müssen wir uns unserer eigenen Machtposition und der realistischen Position des anderen früh bewusst werden. Versetzen wir uns in die Position unseres Vorgesetzten wird uns klar, dass er auch von uns abhängig ist und viel dafür geben wird, uns zufrieden zu stellen. Schließlich wirkt sich die schlechte Laune eines Mitarbeiters auf seine Performance aus, die sein Vorgesetzter dann womöglich rechtfertigen bzw. korrigieren muss. Verliert er uns als Mitarbeiter, entsteht ihm eine Menge an Aufwand und seinem Personalbudget hohe Kosten, da ein Ersatz erst einmal gefunden und ausgebildet werden muss. Auch der Lieferant ist auf uns als Kunden angewiesen, denn er muss seine Produktion auslasten und Fixkosten decken, kann es sich also nicht leisten, Geschäftspartner zu verlieren. Er

muss immer etwas verkaufen, weil das schlicht sein Job ist, mit dem er Geld verdient. Er bietet zwar Produkte an, ist aber auf das Angebot der Einkäufer, die Produkte auch bei ihm zu kaufen, angewiesen.

Dieses Wissen stärkt die eigene Machtposition. Jeder ist auf den anderen angewiesen und darf deswegen nicht zögerlich und ängstlich in die Verhandlung gehen, sondern selbstbewusst und auf die eigenen Ziele fokussiert. Befindest du dich vor der Verhandlung in einer schwierigen Lage, bringt es dir nie etwas deine eigene Position herunterzuspielen und eine negative Einstellung anzunehmen. Das wird sich unweigerlich auf deine Körpersprache und deine Stimme übertragen und du wirst früher oder später durchschaut. Mir stand einmal eine Verhandlung mit einem Lieferanten für komplexe Elektromodule bevor, der mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz eindeutig die bessere Position einnahm. Aufgrund des stark gestiegenen Umsatzes meines Unternehmens wollten wir die Preise mit dem Lieferanten nachverhandeln. Vor der Verhandlung hatte ich ein sehr mulmiges Gefühl im Magen, weil ich mich als kleiner Kunde in einer schlechten Position glaubte. Als dann das Gespräch mit dem Lieferanten begann und der Spartenleiter uns seine Sparte als „Start-Up im Konzern“ vorstellte, wurde ich hellhörig.

Die bestimmte Produktparte für unsere Komponenten hatte nur einen Umsatz von zwei Millionen Euro und unser jährliches Einkaufsvolumen mit dem Produkt lag bei 400.000 Euro, dazu stark steigend. Wir waren damit der absolut wichtigste Kunde für die neue Sparte des Riesenkonzerns und alles andere als ein beliebiger kleiner Kunde. Ich fühlte mich erleichtert und konnte meine Forderungen für zukünftige Preise nun sicher vorbringen. Aus diesem Grund ist es schon im Vorfeld der Verhandlung wichtig, viele Fragen zu stellen und so viele hilfreiche Informationen wie möglich zu sammeln. Hätte ich nicht gewusst, dass es sich bei meinem Verhandlungspartner nur um eine kleine Sparte des Konzerns handelt, wäre ich nicht in der Lage gewesen, meine Forderungen so selbstbewusst zu formulieren. Die Abhängigkeitsverhältnisse, die mir vorher Sorge bereitet hatten, waren nun zu meinem persönlichen Vorteil geworden.

Der Blick hinter die Kulissen ist vor der Verhandlung also ausschlaggebend. Ich bereitete einmal eine Verhandlung mit einem Lieferanten für Drehteile vor, als die Stahlpreise gegenüber dem Vorjahr 10 % gestiegen waren. Der Lieferant wollte seine Preise wegen der gestiegenen Rohmaterialpreise erhöhen. In der Vorbereitung für die Verhandlung prüfte ich seine Bilanz und stellte überrascht fest, dass er kontinuierlich an Umsatz verlor. Wir prüften damals jährlich die Bilanzen der A-Lieferanten (also der 10 bis 20 wichtigsten Lieferanten, die für 80 % des Einkaufsvolumens verantwortlich sind). Der Umsatz meines Lieferanten ging von 100 auf 90 Millionen Euro zurück. Mein Einkaufsvolumen blieb hingegen konstant bei 2 Millionen Euro. Ich realisierte, dass die Herausforderung des Lieferanten nicht nur in den gestiegenen Preisen der Rohstoffe lag, sondern darin, dass sein Geschäft nach und nach zurückging. Durch den fallenden Umsatz sah er sich bedroht, wichtige Fixkosten nicht mehr decken zu können.

Um die Preissituation und vor allem seine Preiserhöhung besser nachvollziehen zu können, forderte ich ihn zu einer transparenten Kostenoffenlegung auf. Dann unterbreitete ich ihm einen attraktiven Vorschlag. Entweder würde ich einen Teil der Preiserhöhung nach Kostenoffenlegung akzeptieren, allerdings nur für das nächste Jahr, oder wir würden uns auf ein leichtes Preisabbaumodell mit steigendem Volumen und einem Dreijahresvertrag einigen. Er war über meinen Vorschlag sehr erfreut und entschied sich sogleich für den Mehrjahresvertrag, da ihm der steigende Umsatz wichtiger war als der kurzfristige Erfolg durch die Preisanpassung. In seiner prekären Lage hätte er es sich nicht leisten können einen wichtigen Kunden wie uns zu verlieren, nur um eine Steigerung der Rohmaterialpreise zu kompensieren.

Arbeite daher immer so früh wie möglich daran, deine Machtposition zu stärken. Das kannst du schon lange vor der Verhandlung machen, nicht nur indem du hinter die Kulissen blickst, sondern auch indem du versuchst, aktiv einen offenen Wettbewerb anzustoßen. Hast du mehrere potentielle Lieferanten gefunden und möchtest effizient ihre jeweils besten Ergebnisse

herausbekommen, kannst du alle in eine Telefonkonferenz einladen und ihnen deine Ausschreibung mitteilen. Das hat gleich mehrere bedeutende Vorteile: Du zeigst damit eine hohe Transparenz, denn alle, auch deine aktuellen Lieferanten, bekommen gleichzeitig die gleichen Informationen und können sehen, dass du nicht pokerst und es ernst meinst. Darüber hinaus wird klar, dass du mehrere Alternativen und somit eine hohe Machtposition besitzt. Du bist von keinem der Lieferanten wirklich abhängig oder kannst dich zumindest so darstellen. Du als Einkäufer bestimmst die Regeln des Wettbewerbs und solltest dies auch offen kommunizieren.

Und was am wichtigsten ist, durch die von dir erzeugte Wettbewerbssituation spornen sich die Lieferanten gegenseitig an und erleichtern dir die Verhandlungsarbeit deutlich. Ähnlich wie bei einem Hundertmetersprint rennen alle gleichzeitig los und machen ihre Angebote, während sie die Konkurrenz immer um sich spüren. Würde man einen Läufer allein auf einer abgelegenen Strecke laufen lassen, würde er ohne andere Teilnehmer nie seine beste Leistung erreichen. Es braucht einfach den Ansporn des Wettbewerbs, um die beste Performance und damit für dich das beste Angebot zu erreichen. Du erhöhst den Wettbewerbsdruck zusätzlich, wenn du die Anzahl der potenziellen Lieferanten in mehreren Verhandlungsrunden immer weiter minimierst und so zusätzlichen Druck ausübst, bevor du dann in einer verdeckten Auktion mit jedem Lieferanten noch einmal einzeln verhandelst. Das ist eine der härtesten Formen der Verhandlung. Den Wettläufern im Hundertmetersprint rennen nun, bildlich gesprochen, auch noch wütende Bluthunde hinterher, sodass das beste Ergebnis eines jeden gefordert wird. Auch für die Lieferanten ist diese Technik ein Vorteil, denn der Prozess geht schnell vonstatten, ist sehr transparent und die Anspannung zieht sich nicht über mehrere Wochen hinaus.

Die Abhängigkeitsverhältnisse der Verhandlungsparteien machen also viel aus. Wer die Position eines wichtigen Kunden einnimmt, mehrere Alternativen hat und/oder Wettbewerb erzeugt, verfügt über eine

hervorragende Machtstellung. Im weiteren Verlauf des Buches werde ich noch auf andere Beispiele für gelungenen Wettbewerb eingehen.

## **PERSPEKTIVEN UND EINSTELLUNG VERSTEHEN**

Um uns der Abhängigkeitsverhältnisse bewusst zu werden, müssen wir in der Lage sein, unsere eigene Perspektive zu ändern und die Situation unseres Gegenübers zu verstehen. Machen wir dies nicht, gehen wir unvorbereitet in die Verhandlung und argumentieren nur für uns selbst, was den anderen negativ stimmt. Während eines Gesprächstermins mit meinem Chef wollte ich einmal neue Ideen bezüglich meiner Abteilung vorstellen. Es ging um ein paar Erneuerungen im festgefahrenen Workflow und Abänderungen der Arbeitspläne, die zugegebenermaßen hauptsächlich mir selbst und meiner Arbeitsweise von Nutzen waren. Dementsprechend nervös war ich; wie sollte ich meinen Chef dazu bringen, meine Ideen umzusetzen? Auch wenn ich von den Änderungsvorschlägen an sich überzeugt war, fiel es mir schwer, gute Argumente für sie zu finden. Mehrere Tage machte ich mir Gedanken um das bevorstehende Gespräch und verzettelte mich dabei so sehr, dass ich mich am Ende für keine ausgefeilte Strategie entschied und einfach hoffte, dass mein Vorgesetzter es gut mit mir meinen würde.

Ich ging zögerlich und etwas aufgekratzt in die Verhandlung, was mein Chef natürlich sofort bemerkte. Im Nachhinein schmunzle ich selbst darüber, wie verschreckt und unsicher ich wahrscheinlich ausgesehen haben musste. Meine Ideen legte ich während dem Gespräch zwar alle lang und breit dar, doch verlor ich immer wieder den Faden, was mich nur noch mehr verunsicherte. Auf die Nachfragen meines Chefs antwortete ich nur zögerlich, sein Interesse schwand und so auch meine Motivation. Jeder Versuch, die Verhandlung noch in eine positive Richtung zu lenken, scheiterte an meiner Inkompetenz, meine Argumente richtig abzuwägen und entsprechend zu präsentieren. Mein Chef ließ sich nicht von meinen Ideen überzeugen und was am schlimmsten war – ich glaubte selbst nicht

mehr an sie. Wie hatte ich nur denken können, dass die Änderungen im Workflow gut ankommen würden? Wieso etwas erneuern, wenn es an sich nicht schlecht läuft? In gewisser Weise schob ich die Schuld auf meine Ideen an sich, um nicht mehr an meine miserable Performance denken zu müssen und mich etwas besser zu fühlen.

Doch dann geschah etwas Merkwürdiges. Eine Woche später präsentierte einer meiner Kollegen im Team-Meeting gerade jene Ideen, die ich zuvor meinem Chef unterbreitet hatte! Zwar gab es ein paar kleine Veränderungen in seinen Vorschlägen, aber im Kern redete er über die gleichen Erneuerungen, die ich im Kopf gehabt hatte. Noch schockierender war es, dass mein Chef dieses Mal ganz anders reagierte. Mein Kollege trat um einiges selbstbewusster auf als ich und brachte seine Argumente verständlich und überzeugend hervor, sodass unser Vorgesetzter direkt interessiert war und viele Fragen stellte. Nach einem kurzen Hin und Her bekräftigten auch andere Teilnehmer des Meetings ihre Zustimmung und erkundigten sich nach weiteren Änderungen im Workflow, die mein Kollege im Sinn hatte. Ich saß etwas perplex da und fragte mich, was hier gerade geschah.

Wieso scheiterte meine Verhandlung und die meines Kollegen nicht? Oberflächlich gesehen lässt sich das leicht erkennen; er ging als Wolf in das Gespräch, ich als Schaf. Er strahlte Selbstsicherheit und Kompetenz aus, ich hingegen lähmende Unsicherheit und Schwäche. Das sind allerdings nicht die einzigen Unterschiede und vor allem nicht die ausschlaggebenden, die ihn und nicht mich zum Erfolg führten. Was mir vor allem fehlte, war der richtige Blickwinkel.

Was meine ich mit Blickwinkel? Mein Kollege war nicht nur selbstbewusster, sondern er schaffte es auch, sich in unseren Chef hineinzusetzen. Im Gegensatz zu mir redete er nicht nur über die Ideen an sich und über die Vorteile, deren Umsetzung ihm selbst etwas bringen würden, sondern ging hingegen auf die besonderen Vorteile für unseren Vorgesetzten und für die Firma ein. Er versetzte sich vor der Verhandlung in die Perspektive seines Gesprächspartners und fand heraus, welche

Aspekte des vorgetragenen Vorschlags diesen am meisten überzeugen würden. Empathie ist dabei der grundlegende Faktor, der einen solchen Perspektivwechsel in jeder Situation ermöglicht. Es ist wichtig zu erkennen, dass es nicht nur eine Realität gibt. Es gibt so viele Perspektiven, wie es Menschen gibt und bei geschäftlichen Verhandlungen geht es nicht darum, wer Recht oder Unrecht hat – es gibt schlichtweg kein richtig oder falsch. Ständig auf deiner eigenen Perspektive und deinen eigenen Wünschen zu beharren, wird dich deswegen nie weiterbringen. Schließlich möchte auch dein Verhandlungspartner Gewinn machen, warum sollte er sich sonst überhaupt auf eine Verhandlung mit dir einlassen? Eine Kooperation entsteht erst, wenn beide Parteien ihre Motivationen und Interessen befriedigen können und zusammen eine Lösung erarbeiten, die sie beide zufriedenstellt. Durch die gründliche Betrachtung der Perspektiven aller Beteiligten erhöhst du deine Machtposition enorm und stärkst deine Argumente.

Was den Menschen einen flexiblen Perspektivwechsel ermöglicht, ist die sogenannte Theory of Mind, die Theorie des Geistes, kurz ToM. Unter diesem Begriff versteht man in der Psychologie unsere Fähigkeit, uns in andere mentale Zustände hineinzusetzen – andere Gefühle, Wünsche, Ideen, Erwartungen oder Ängste. Diese grundlegende Eigenschaft entwickelt sich bei Kindern etwa im Laufe des dritten Lebensjahres und ermöglicht zwischenmenschliche Bindungen. Von sprachlicher Kommunikation über das Formen von Beziehungen bis zu Entscheidungsfindungen hilft die Theory of Mind dabei, sich mit anderen zu verständigen und sich untereinander zu helfen.

Für die soziale Intelligenz im Geschäftssowie im Privatleben ist die Theory of Mind unerlässlich, die oft mit der Perspective Taking Ability, zu Deutsch Perspektivenübernahme, gleichgesetzt wird. In den Kognitionswissenschaften wird dabei noch einmal zwischen affektiver und kognitiver Perspektivenübernahme unterschieden. Die Fähigkeit der affektiven ToM besteht darin, die Gefühle anderer Menschen zu erkennen und diese nachvollziehen zu können. Es handelt sich also um eine Art

emotionalen Nachempfindens, eine Form der Empathie. In der Regel geschieht dies automatisch: Siehst du auf der Straße, wie jemand aus Versehen gegen eine Laterne läuft, verziehst du wahrscheinlich sofort deine Miene und hast womöglich das Gefühl, selbst Schmerzen zu haben oder sagst sogar laut: „Aua!“. Der Ausdruck „Das tut ja schon beim Hinsehen weh“, beschreibt den Effekt der affektiven Theory of Mind gut. Wir können uns stark in die Gedanken und Gefühle anderer hineinversetzen und leiden daher mit, wenn sich jemand wehtut, oder weinen mit jemand anderem, wenn wir seinen emotionalen Schmerz mitempfinden.

Die kognitive ToM ermöglicht uns darüber hinaus, Schlüsse über die Absichten anderer Menschen zu ziehen. In der weniger auf Emotionen ausgerichteten Businesswelt ist es vor allem dieser Aspekt der Perspektivenübernahme, der für die Verhandlungsführung eine Rolle spielt. Hierbei geht es eher um das rationale Nachempfinden von mentalen Zuständen, nach dem Motto „Ich weiß genau, was du weißt“.

Das Wichtigste dabei ist, sich in das Bewusstsein des Verhandlungspartners hineinzuversetzen und nachzuvollziehen, welche Erwartungen und Ziele ihn zum Handeln bewegen. Dabei kann es hilfreich sein, etwas über das Gegenüber zu recherchieren und dann in Gedanken die Rollen zu tauschen; wenn ich mein Verhandlungspartner wäre und diesen Vorschlag hören würde, welche Bedenken hätte ich? Was würde mir positiv auffallen, gegen welche Punkte hätte ich Einwände? Jede Partei hat offen kommunizierte oder geheime Ziele, wenn sie in eine Verhandlung tritt, und diese gilt es, ausfindig zu machen. Möchte dein neuer Lieferant von deiner guten Reputation profitieren? Muss er unbedingt seine Produkte absichern und kämpft deswegen um einen schnellen Vertragsabschluss? Will er mit deiner Hilfe in einen neuen Markt eintreten? Was sind die genauen Beweggründe für seine Handlungen? Hast du diese Fragen aufschlussreich beantwortet, kannst du deine Verhandlungsstrategie der anderen Partei anpassen.