

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.



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	
Anmerkungen	354
Literaturverzeichnis	
Literaturverzeichnis	360
Mehr zum Thema „professionell verhandeln“	
Mehr zum Thema „professionell verhandeln“	366
Die Autoren	
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, Verhandlungsperformance Consulting	146
Oliver Paulick	Trainer, Verhandlungsperformance 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, LLM	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 Verhandelns erhalten, die in der Originalversion noch nicht enthalten waren.

Es gibt Verhandlerinnen und Verandler, 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 Anerkenntnis 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

