





**ALLES** FRIEDER GAMM  
**VERHANDLUNGS-  
SACHE**

So erreichen Sie,  
was Sie wollen

dtv

**Ausführliche Informationen über  
unsere Autoren und Bücher**  
**[www.dtv.de](http://www.dtv.de)**

Für Inhalte von Webseiten Dritter, auf die in diesem Werk verwiesen wird,  
ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber verantwortlich,  
wir übernehmen dafür keine Gewähr. Rechtswidrige Inhalte waren  
zum Zeitpunkt der Verlinkungen nicht erkennbar.



Originalausgabe  
© 2018 dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, München  
Das Werk wurde vermittelt durch die Agentur SCRIPTZZ.  
Es ist urheberrechtlich geschützt.  
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.  
Umschlaggestaltung: Bärbel Gamm  
Gesetzt aus der Scala  
Satz: Fotosatz Amann, Memmingen  
Druck und Bindung: CPI books GmbH  
Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany · ISBN 978-3-423-26188-3

Strategie ist der Sieg der Einfälle über die Zufälle.

*Frieder Gamm*



# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	Unser Leben – eine einzige Verhandlung	<b>9</b>
<b>Kapitel I</b>	Wichtige Tools: die Mikro- und die Meta-Ebene	<b>15</b>
<b>Kapitel II</b>	Die drei Grundpfeiler der Verhandlung	<b>27</b>
	1. Die Ausgangssituation	29
	2. Die Zieldefinition	33
	3. Die Strategie und Taktik	39
<b>Kapitel III</b>	Im Beruf – Chancen sehen und ergreifen	<b>47</b>
	1. Die Vorbereitung: Achtzig Prozent des Erfolgs	49
	2. Das DISG-Modell oder Die Welt aus der Sicht des Gegenübers sehen	57
	3. Angst – ein schlechter Begleiter	67
<b>Kapitel IV</b>	Im Privatleben: Risikofaktor Emotionalität	<b>75</b>

<b>Kapitel V</b>	Im Alltag – mein Zahnarzt, der Autohändler und ich	<b>87</b>
	1. Die Angler-Methode	91
	2. Auf einer Ebene kommunizieren	94
	3. Fragen, fragen und nochmals fragen	99
<b>Kapitel VI</b>	Verhandeln mit Monopolisten	<b>113</b>
	1. Verona versus Alice	116
	2. Verhandeln mit Boxstrategien	121
<b>Kapitel VII</b>	Das Worst-Case-Szenario	<b>129</b>
	1. Strategiewechsel	132
	2. Plan B tritt in Kraft	135
	3. Der Klügere gibt manchmal auch nach	137
<b>Kapitel VIII</b>	Umsetzung in fünf Minuten	<b>141</b>
<b>Kapitel IX</b>	Kreativ Atmosphäre schaffen	<b>149</b>
<b>Exkurs</b>	Mein Herzensprojekt	<b>167</b>
	1. Sabans Geschichte	171
	2. Eine Verhandlung um Leben und Tod	174
	3. Der Verein »Verhandlungen des Lebens«	177
<b>Schlusswort</b>		<b>179</b>
<b>Anhang</b>		<b>181</b>
	Dank	183
	Weiterführendes Material	184
	Auf einen Blick	185

# VORWORT

---

## UNSER LEBEN – EINE EINZIGE VERHANDLUNG

Viele fragen mich: Wie kommt es eigentlich, dass du Verhandlungsexperte geworden bist? Schließlich ist das nicht gerade ein Berufswunsch, der einem nach dem Abitur spontan einfällt. Ich antworte dann immer: »Mir wurde das in die Wiege gelegt.«

Ich bin von meinem vierten bis neunten Lebensjahr in Chile aufgewachsen. Eine Zeit, die, wie sich rückblickend herausstellt, mein ganzes Leben beeinflusst hat. Denn die Chilenen sind wahre Meister im Verhandeln. Und tatsächlich: Ganz gleich, ob Sie einen Klempner anrufen, beim Amt einen Termin vereinbaren wollen oder Ihre Freunde fragen, wann sie bei Ihnen vorbeischauchen – eine Antwort, die Sie häufig hören werden, ist: »Mañana – morgen!« Was aber de facto so viel heißt wie »irgendwann einmal«. Hört sich das nicht wesentlich charmanter an als »in drei Wochen« oder »in drei Monaten« oder »gar nicht«?

Der große Vorteil dieser wenig konkreten Aussage be-

steht darin, dass man sich alles offenhält. Weshalb man dem Klempner, wenn er am nächsten Tag nicht erscheint, auch nicht wirklich böse sein kann. Eine überaus geschickte Art der Vertröstung, die sich meine Mutter, als wir später wieder in Deutschland lebten, selbst zu eigen machte und sich damit eine Menge Stress ersparte. Und das, obwohl sie nicht aus dem Rheinland stammt, der wahrscheinlich einzigen Gegend in Deutschland, der diese chilenische Art der Vertröstung nicht fremd ist. Denn wie heißt es auf dem Schild einer Düsseldorfer Kneipe doch so schön? »Morgen gibt's Freibier!« Aber halt immer erst morgen ...

Doch natürlich kann man sich nicht in allen Situationen so elegant aus der Affäre ziehen. Es gibt genügend Fälle, in denen man sich festlegen und für eine bestimmte Position entscheiden muss. Manchmal sogar recht schnell. Ohne lange zu überlegen.

Für mich gilt das aber nicht, denken Sie jetzt vielleicht. Ich treffe Entscheidungen immer erst, nachdem ich reiflich überlegt habe. Sind Sie sicher? Und ist Ihnen bewusst, dass Sie sich dabei genau genommen in eine Verhandlung begeben? Tatsächlich führen wir tagtäglich so viele Verhandlungen, dass wir die wenigsten überhaupt als solche erkennen.

Sie glauben mir nicht? Wie viele Verhandlungen haben Sie in den letzten vierundzwanzig Stunden schätzungsweise geführt? Drei? Vier? Weit gefehlt. Sie führen bis zu zweihundert pro Tag!

Das kann nicht sein? Aber haben Sie nicht erst heute Morgen mit einigem Hin und Her versucht, Ihrem Kind klarzumachen, dass es nicht trödeln soll, weil es ansonsten zu spät zur Schule kommt und Ärger mit seiner Klassen-

lehrerin bekommt? Und wie war das noch gleich beim Mittagessen? Haben Sie da nicht schon wieder zwischen dem gesunden Salat mit Putenstreifen und der köstlichen Currywurst mit Pommes geschwankt? Und sich dann für die Currywurst und die knackigen Pommes entschieden, obwohl Sie auf Ihren Cholesterinwert achten sollten und sowieso schon lange abnehmen wollen? Aber ich arbeite doch so hart, denken Sie jetzt sicher, da wird man sich ab und zu doch auch etwas gönnen dürfen ... Genau! Und schon sind Sie mittendrin in einer Verhandlung. Und zwar nicht mit irgendeinem Banker oder Ihrem Chef, sondern mit sich selbst.

Das ist doch keine Verhandlung!, denken Sie vielleicht jetzt, sondern lediglich eine Entscheidung. Das stimmt. Aber jeder Entscheidung, die Sie treffen, geht ein vorheriges Abwägen des Für und Wider voraus. Und auch wenn Sie wie in diesem Fall gar kein echtes Gegenüber haben, mit dem Sie sich auseinandersetzen müssen, befinden Sie sich doch in einem (inneren) Streitgespräch. Sie führen tatsächlich eine Verhandlung mit sich selbst – bei der Sie, wie bei jeder anderen Verhandlung, die Sie führen, vorab Ihre Ausgangssituation klären, ein Ziel festlegen sowie eine entsprechende Strategie und Taktik wählen sollten. Sie sehen: Die Schnittmenge zwischen Entscheidung und Verhandlung ist beträchtlich.

Lassen Sie uns die *Ausgangssituation* bei unserem Beispiel Salat kontra Pommes bestimmen: Sie wollen in zwei Wochen in den lang ersehnten Sommerurlaub fahren. Von Sonne, Strand und Badeklamotten träumen Sie schon seit Wochen. Und natürlich wollen Sie auch eine gute Figur abgeben. Wofür Sie allerdings zwei Kilogramm zu viel auf

den Hüften haben. Ihr *Ziel* ist es also, diese zwei Kilogramm bis zum Urlaub abzunehmen. Und mittels welcher *Strategie* könnten Sie das erreichen? Am besten, indem Sie Druck ausüben. Und zwar auf sich selbst. Nun müssen Sie sich nur noch eine geeignete *Taktik* überlegen. Am erfolgversprechendsten ist es wohl, viel Salat und Gemüse zu essen und die kalorienreiche Cola oder Fanta durch ein Glas Wasser zu ersetzen.

Anders verhält es sich, wenn Sie keinen Strand-, sondern einen Wanderurlaub in den Bergen vor sich haben, bei dem Sie sich sowieso viel bewegen und Energie benötigen. Dann sind die Pommes nicht wirklich schlimm und Sie können sie getrost und ohne schlechtes Gewissen genießen.

Tagtäglich führen wir solche kleinen oder großen Verhandlungen, die im Einzelfall nicht wichtig erscheinen, in ihrer Summe jedoch, sowohl beruflich als auch privat, ganz entscheidend zu unserem persönlichen Erfolg und Wohlbefinden beitragen. In meiner langjährigen Tätigkeit als Verhandlungsführer und Einkäufer der Porsche AG habe ich immer wieder erlebt, wie wichtig es gerade für den beruflichen Werdegang ist, sich einer Verhandlungssituation bewusst zu sein. Dabei muss es nicht gleich um einen Millionendeal gehen. Auch Ihr Verhalten in kleinen Verhandlungen entscheidet darüber, ob und wie Sie schlussendlich an Ihr Ziel gelangen.

Doch nicht nur im Beruf, auch im Privatleben ist es nützlich, ein Verhandlungsprofi zu sein und sich durch Emotionalität nicht zu etwas hinreißen zu lassen, das man später einmal bereuen wird. Das ist mir während meiner Scheidung erst richtig klar geworden. Hätte meine Exfrau

sich damals emotional leiten lassen und aus der Enttäuschung über unsere nicht geglückte Ehe von mir die Hälfte meiner Firma gefordert, wäre das für keinen von uns beiden eine gute Lösung gewesen, denn damit hätte sie die Firma höchstwahrscheinlich zugrunde gerichtet. Das hätte niemandem genutzt. Und wahrscheinlich hätte ich ihr gegenüber dann auch zukünftig kein allzu großes Entgegenkommen gezeigt. Doch zum Glück ist meine damalige Frau sehr sachlich und analytisch an unsere Scheidung herangegangen. Mit dem Ergebnis, dass meine Firma weiterbesteht und wir zu den wenigen geschiedenen Paaren gehören, die sich noch immer gut verstehen. Was wiederum ein großes Plus für unsere gemeinsame Tochter ist. Kurzum, wir haben es durch eine gelungene Verhandlung geschafft, aus einer verfahrenen Situation herauszufinden und sie ohne Rosenkrieg zu einem zufriedenstellenden Ende zu bringen.

Das alles wäre nicht möglich gewesen, wenn wir uns nicht darüber bewusst gewesen wären, dass wir uns in einer Verhandlung befinden. Denn wenn man nicht weiß, dass man gerade dabei ist, eine Verhandlung zu führen, wie will man dann für sich das bestmögliche Ergebnis erzielen?

Wie Sie eine Verhandlung erkennen, führen und für sich nutzen können, werde ich Ihnen in diesem Buch systematisch nahebringen. Vielleicht, damit Sie in fünf Jahren den lang ersehnten Chefsessel erklimmen. Vielleicht, damit Sie Ihren Traum von einem Leben auf einer sonnigen Insel endlich verwirklichen können. Vielleicht aber auch einfach nur, damit Sie nicht jeden Morgen mit Ihrem Kind Diskussionen führen müssen. In jedem Fall aber, um Ihnen zu helfen, leichter und schneller an Ihre Ziele zu gelangen.



# KAPITEL I

---

WICHTIGE TOOLS:  
DIE MIKRO- UND DIE META-EBENE



---

Sie kennen das: Sie sind in einem Meeting und der wichtigstuerische Kollege vom nächsten Büro nutzt schon wieder die Besprechung zur Selbstdarstellung. Immer wieder nervt er Sie mit seinen altklugen Kommentaren. Als er Ihnen bei Ihrem wichtigsten Projekt in die Parade fährt, fahren Sie aus der Haut. »Halten Sie doch endlich mal die Klappe!«, entfährt es Ihnen. Wieder einmal ist es ihm gelungen, Sie aus der Fassung zu bringen.

Ein solches Verhalten kommt aus der sogenannten Mikro-Ebene. Auf ihr befindet man sich, wenn man die Kontrolle verliert und nicht mehr das tut oder sagt, was man sich eigentlich vorgenommen hat. Wenn der Bauch das Kommando übernimmt und das Hirn abschaltet.

Bitte nicht in Verhandlungen! Das Zauberwort hier heißt: Meta-Ebene. Die Meta-Ebene ist eine Art geistige Vogelperspektive, aus der Sie die Dinge mit räumlichem, aber auch mit emotionalem Abstand betrachten. Sehr kontrolliert.

Sie brauchen dieses wichtige Instrument sowohl in der Vorbereitung als auch in der Durchführung Ihrer Verhandlungen. Ich werde die Mikro- und die Meta-Ebene im weiteren Verlauf des Buches anhand von Beispielen noch häufiger erwähnen, so dass Sie sich auf diesem Parkett bald sicher bewegen können.

Doch was sind nun genau diese beiden Tools, die für die

Verhandlung so unabdingbar sind? Und wie vermeiden wir, dass die Emotionalität in einer Verhandlung die Oberhand gewinnt? Indem wir, wenn wir merken, dass wir emotional verhaftet sind, uns aus der konkreten Situation – der Mikro-Ebene – herausziehen und uns die Gesamtsituation von außen – der Meta-Ebene – ansehen.

Das hört sich wesentlich schwieriger an, als es ist, und lässt sich am einfachsten an einem Beispiel aus dem Alltag erklären. Stellen Sie sich also vor, Sie fahren auf der B27 von Tübingen nach Stuttgart und stehen im Stau. Im übertragenen Sinne sind Sie in der Verhandlung in einer Sackgasse, Sie kommen nicht mehr weiter. Welche zwei Möglichkeiten der Reaktion haben Sie? Umdrehen und zurück nach Tübingen fahren ist die eine. Abwarten, ob/bis sich der Stau auflöst, die andere. Doch beide bringen Sie Ihrem Ziel jetzt nicht näher. Was also tun?

Sie müssen sich aus der Mikro-Ebene, dem Stau, herausziehen und auf die Meta-Ebene begeben. Denn nur dort, von oben, haben Sie emotionalen und räumlichen Abstand zu der Verkehrs- und Verhandlungssituation und können aus einer Vogelperspektive erkennen, wie Sie doch noch zu Ihrem Ziel gelangen: indem Sie zum Beispiel den (nicht ganz erlaubten) Feldweg nutzen. Beziehungsweise im Gespräch das Thema wechseln. Beim Autofahren ist das Navigationsgerät die Meta-Ebene des modernen Autofahrers.

Lassen Sie mich Ihnen noch ein weiteres Beispiel geben, um das Prinzip deutlich zu machen: Stellen Sie sich vor, Sie sitzen ohne Fahrkarte in der U-Bahn, weil Sie errechnet haben, dass Sie selbst bei dreimaligem Erwischtwerden immer noch weniger bezahlen, als wenn Sie stets ordnungsgemäß ein Ticket lösen. Sie steigen also ohne gültigen Fahrschein in die Bahn. Und just, als sich die Tür schließt und

Sie anfangen, sich zu entspannen, rufen zwei junge Herren am vorderen und hinteren Ende des Waggons sehr bestimmt: »Ihre Fahrscheine bitte!«

Was tun Sie? Im ersten Moment erstarren Sie natürlich zur Salzsäule. Denn auch wenn Sie damit rechnen mussten, ist es unangenehm, erwischt zu werden. Sie stecken also ganz schön in der Bredouille. Was ist die Grundvoraussetzung, um dieses Problem überhaupt lösen zu können? Zeit? Eine geschickte Ausrede? Vorbereitung? Nein, Sie müssen zuallererst das Problem erkennen. Das mag in diesem Fall nicht besonders schwierig sein, schließlich haben Sie keine Fahrkarte. Aber es gibt auch andere Situationen, und von einer solchen möchte ich Ihnen kurz berichten, bevor ich wieder zum Schwarzfahren in der U-Bahn zurückkomme.

Ich kann mich noch genau daran erinnern, wie ich, erst dreiundzwanzig Jahre alt, als Einkäufer bei Porsche wöchentlich ins Entwicklungszentrum fuhr, um mich mit fünf Technikern abzustimmen, die gefühlt schon seit einer halben Ewigkeit hier arbeiteten. Und sich dementsprechend gut auskannten. Trotzdem kam ich mit einem flotten Spruch auf den Lippen daher, kam mir ganz besonders souverän vor und wunderte mich, warum meine Gesprächspartner mit mir auf Konfrontationskurs gingen. Ach, dachte ich mir, die sind eben humorlos. Und verstehen meinen Witz nicht. Was für Idioten! Doch dass es nicht fünf, sondern nur einen Idioten gab – nämlich mich! –, darauf kam ich erst einige Zeit später. Denn ich hatte die ganze Zeit nicht darüber nachgedacht, welche Erwartungshaltung die Techniker hatten.

Wovon waren sie ausgegangen? Dass sie auf einen seriö-

sen Einkäufer treffen, der entsprechendes Einkaufs-Know-how besitzt. Und was hatten Sie bekommen? Einen jungen, unerfahrenen Sprücheklopfer, der sich selbst viel zu wichtig nahm. Was galt es also zu ändern? Mein Verhalten. Denn das war das Problem gewesen. Doch das wurde mir erst nach diversen Kommunikationstrainings klar. Ab diesem Zeitpunkt habe ich versucht, mein Know-how mit einem seriösen Auftreten zu verbinden. Und als ich nun nach zwanzig Minuten meinen ersten Witz machte, hatte ich alle fünf auf meiner Seite.

Sie sehen also, es ist durchaus nicht immer so einfach, das Problem sofort zu erkennen. Aber es ist die Grundvoraussetzung, um einen Konflikt lösen zu können. Ja, ich wage die Prognose, dass viele Menschen ihr Problem deshalb nie gelöst bekommen, weil sie es nicht bei sich, sondern bei anderen suchen. So wie es bei mir der Fall war ...

Doch kommen wir nun wieder zu unserem Beispiel mit den Fahrkartenkontrolleuren zurück: Was können Sie tun, wenn Sie Ihr Problem erkannt haben? Sie können zum Beispiel versuchen, zwischen sich und die Kontrolleure Abstand zu bringen. Vielleicht reicht es ja noch bis zur nächsten Haltestelle. Oder einen Ohnmachtsanfall vortäuschen, um dann im entscheidenden Moment aus der Bahn zu springen. Oder sich als ahnungsloser Tourist ausgeben. In jedem Fall sind bei der Lösung des Problems der Phantasie keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist nur, dass Sie nicht auf der Mikro-Ebene – Hilfe, ich habe keine Fahrkarte! – verharren, sondern in die Meta-Ebene springen. Doch wie viel Zeit haben Sie dafür?

Das hängt davon ab, wie schnell die Schaffner bei Ihnen