

VERHANDELN AUF C-LEVEL

Innen klar. Außen souverän. 23 Prinzipien für
Verhandlungen unter Druck.

Know Yourself. Lead Yourself. Lead Others.

Auf C-Level verhandeln Sie selten nur über die Sache.

Sie verhandeln über Ressourcen, Mandate, Prioritäten, Macht, Risiko, Zeit - und fast immer auch darüber, wie die Beziehung nach der Entscheidung weitergeht.

Viele Ratgeber zum Thema Verhandlungen konzentrieren sich auf Tricks: besser ankern, cleverer spiegeln, stärker Druck aufbauen. Für Executive-Situationen greift das zu kurz.

Je höher die Verantwortung, desto häufiger sitzen Sie Menschen gegenüber, die selbst verhandlungserfahren sind. Taktische Spielchen werden erkannt. Und selbst wenn sie kurzfristig funktionieren, können sie Vertrauen, Zusammenarbeit und künftigen Einfluss beschädigen.

Der größere Hebel liegt früher: darin, **die eigenen Muster und Reaktionen zu erkennen, sich unter Druck bewusst zu steuern und die Interessenlandschaft des Systems zu verstehen.**

Verhandeln auf C-Level ist Selbstführung unter Druck.

Dieses Playbook folgt derselben Logik wie mein Executive Sparring:

- **Know Yourself.** Eigene Motive, Trigger, Grenzen und blinde Flecken erkennen.
- **Lead Yourself.** Unter Druck ruhig, klar und entscheidungsfähig bleiben - statt reflexhaft in Rechtfertigung, Harmonie oder Dominanz zu kippen.
- **Lead Others.** Interessen sichtbar machen, tragfähige Lösungen entwickeln und Vereinbarungen so schließen, dass Beziehungen und künftige Zusammenarbeit nicht dauerhaft beschädigt werden.

FÜR WEN DIESES PLAYBOOK GEDACHT IST

Für Geschäftsführer, Vorstände und C-Level-Executives, die Mandate, Ressourcen, Prioritäten, Vergütung oder kritische Entscheidungen verhandeln - intern wie extern.

Was C-Level-Verhandlungen anders macht

Die entscheidende Variable ist oft nicht die Zahl. Es ist das System rund um die Zahl.

MEHR PARTEIEN

Board, Eigentümer, Peers, HR, Finance, Investoren, Kunden oder Regulatoren wirken direkt oder indirekt mit.

MEHR FOLGEWIRKUNG

Ein „Gewinn“ heute kann Kooperation, Reputation oder Umsetzung morgen verteuern.

MEHR UNSICHERHEIT

Information ist verteilt. Niemand sieht das ganze Bild. Gute Vorbereitung heißt deshalb: Annahmen sichtbar machen.

MEHR BEDEUTUNG

Status, Anerkennung, Autonomie und Gesichtsverlust werden schneller persönlich - gerade bei erfahrenen Entscheidern.

DER KERN

Das Ziel ist nicht, „die andere Seite zu besiegen“. Das Ziel ist eine Entscheidung, die Ihre Interessen schützt, die Realität berücksichtigt und auch nach der Verhandlung tragfähig bleibt.

Auf dem Papier ging es um Budget. Tatsächlich ging es um Mandat, Vertrauen und Tempo.

Ein Executive verantwortet eine konzernweite Transformation. Für die nächste Phase braucht er zusätzliches Budget und zwölf neue Stellen. Der CEO sagt im Vorgespräch nur: „Zusätzlicher Headcount ist für mich derzeit keine Option.“

Sein erster Impuls: noch mehr Daten liefern, die Notwendigkeit beweisen und das ursprüngliche Paket verteidigen. Im Sparring zeigt sich jedoch, dass mehrere Ebenen gleichzeitig wirken.

Was unter der Position liegt

- **Eigenes Ziel:** die Transformation im zugesagten Zeitfenster liefern.
- **Eigener Trigger:** Das Nein des CEO fühlt sich wie Misstrauen in die eigene Führung an.
- **Mandat:** Über Vorgehen und Dienstleister kann er entscheiden; zusätzliche Stellen und Budget brauchen CEO und CFO.

Was das System schützen will

- Der CEO will das Ergebnis, aber keine neue Kostenstory gegenüber dem Board.
- Der CFO schützt Cash und Ergebnis.
- HR will interne Verschiebungen prüfen, bevor extern aufgebaut wird.
- Die Business Units fürchten zusätzlichen zentralen Einfluss.

DER WENDEPUNKT

Aus einer Forderung werden drei verhandelbare Pakete.

Statt nur über zwölf Stellen zu verhandeln, bringt der Executive drei Varianten ein: volle Ressourcen bei ursprünglichem Termin; weniger interne Stellen plus externe Kapazität und etwas mehr Zeit; oder unveränderte Ressourcen bei klar reduziertem Scope. Vor dem Board-Termin klärt er mit CEO, CFO und HR, welche Bedingungen jede Seite vertreten kann.

Am Ende steht kein „Sieg“, sondern ein tragfähiges Paket: weniger neue Stellen, zusätzliches externes Budget, ein engerer Scope für Phase 1, ein fester Review-Termin - und erstmals explizit geklärte Entscheidungsrechte.

Der Fall verdichtet wiederkehrende Muster aus Executive-Sparings. Details wurden bewusst verändert und kombiniert.

Know Yourself

Klarheit vor Taktik: Wer Ziele, Grenzen und Trigger nicht geklärt hat, verliert unter Druck leicht die eigene Linie.

Klären Sie zuerst, was Sie tatsächlich verhandeln.

Die sichtbare Forderung ist oft nur die Oberfläche.

„Ich brauche mehr Budget“ kann in Wahrheit heißen: Ich brauche ein belastbares Mandat. „Wir müssen schneller entscheiden“ kann heißen: Die aktuelle Governance blockiert Verantwortung. „Ich will diesen Titel“ kann für Einfluss, Anerkennung oder Zugang zum Board stehen.

Bevor Sie taktisch vorgehen, trennen Sie drei Ebenen: **Sachthema, persönliches Interesse, politische Bedeutung**. Erst dann sehen Sie, worüber tatsächlich verhandelt wird.

Das verhindert einen typischen Fehler: eine Zahl oder Formulierung zu optimieren, während der eigentliche Konflikt woanders liegt.

IN DER PRAXIS

Schreiben Sie vor der Verhandlung drei Sätze: „Offiziell geht es um ...“ / „Für mich persönlich geht es außerdem um ...“ / „Im System bedeutet die Entscheidung ...“

Definieren Sie Ziel, Grenze und Alternative.

Legen Sie Ihre Untergrenze vor der Verhandlung fest - nicht erst dann, wenn der Druck steigt.

Vorbereitung beginnt mit drei möglichen Ergebnissen innerhalb der Verhandlung: **Wunschziel, gutes Ergebnis, Minimalgrenze**. Daneben brauchen Sie eine realistische Alternative für den Fall, dass keine Einigung zustande kommt. Diese Alternative liegt außerhalb des Verhandlungsergebnisses: Was tun Sie, wenn Sie den Tisch ohne Deal verlassen?

Diese Alternative ist keine Drohung. Sie schafft innere Unabhängigkeit. Ohne sie steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie aus Angst vor dem Scheitern Zugeständnisse machen, die Sie später bereuen.

Wichtig: Eine Grenze ist nur dann eine Grenze, wenn Sie die Konsequenz kennen und bereit sind, sie zu tragen.

IN DER PRAXIS

Notieren Sie zusätzlich: „Wenn meine Minimalgrenze unterschritten wird, tue ich konkret ...“
Keine abstrakte Haltung, sondern eine reale Handlung.

Verhandeln Sie die Beziehung mit.

Auf C-Level endet der Kontakt selten mit der Unterschrift.

Viele Executive-Verhandlungen finden innerhalb laufender Beziehungen statt: mit Board, CEO, Peers, Gesellschaftern, Schlüsselmitarbeitern oder strategischen Partnern.

Deshalb brauchen Sie neben dem Sachziel ein **Beziehungsziel**: Wie soll die andere Seite nach der Verhandlung über Ihre Klarheit, Fairness und Verlässlichkeit denken? Welche Zusammenarbeit muss morgen noch möglich sein?

Das macht Sie nicht weicher. Im Gegenteil: Wer Beziehung bewusst mitdenkt, kann in der Sache klarer sein, weil er nicht jede Spannung als Beziehungsbruch missversteht.

FRAGEN AN SICH SELBST

Was wäre ein wirtschaftlich gutes Ergebnis, das politisch oder für die Beziehung dennoch einen hohen Preis hätte? Woran würden Sie das erkennen?

Klären Sie Ihr Mandat und Ihre Entscheidungsrechte.

Wer für etwas verhandelt, das er nicht entscheiden darf, verliert Glaubwürdigkeit.

In komplexen Organisationen ist die Gegenseite nicht immer die letzte Entscheidungsinstanz - und Sie selbst sind es möglicherweise auch nicht. Unklare Mandate produzieren Scheinverhandlungen.

Klären Sie vorab: Was darf ich verbindlich zusagen? Welche Punkte brauchen Rückkopplung? Welche Ressourcen sind politisch bereits gebunden? Wo existieren Nebenabsprachen?

Gleiches gilt für die andere Seite. Ein hartes „Nein“ kann schlicht bedeuten: **Diese Person hat dafür keine Autorität.**

IN DER PRAXIS

Fragen Sie früh: „Wer muss einer Lösung am Ende noch zustimmen?“ und „Welche Punkte können wir hier tatsächlich entscheiden?“

Kennen Sie Ihre Trigger, bevor Ihr Gegenüber sie berührt.

Status, Zurückweisung und Kontrollverlust verengen Denken schneller als mangelnde Technik.

Ein abwertender Ton. Ein sehr niedriges Angebot. Eine Entscheidung über Ihren Kopf hinweg. Ein dominanter Board-Kollege. Solche Momente aktivieren nicht nur Argumente, sondern alte Schutzreaktionen.

Typische Executive-Trigger sind: nicht ernst genommen werden, Gesichtsverlust, Kontrollverlust, Loyalitätsbruch, öffentliche Korrektur oder das Gefühl, austauschbar zu sein.

Der professionelle Schritt ist nicht, die eigene Reaktion zu leugnen oder wegzudrücken. Entscheidend ist, sie früh genug zu erkennen, damit Sie nicht unbemerkt in automatische Reaktionsmuster fallen.

IN DER PRAXIS

Formulieren Sie Ihren persönlichen Warnsatz: „Wenn ich merke, dass ich ..., dann pausiere ich und frage zuerst ...“

Gehen Sie mit authentischer Neugier in die Verhandlung.

Die stärkste Haltung ist nicht Überlegenheit. Es ist echtes Interesse plus Präsenz.

Eine Grundhaltung, die mich selbst seit Jahren trägt, ist **authentische Neugier**: Ich bleibe bei mir und will gleichzeitig wirklich verstehen, wie mein Gegenüber die Welt sieht.

Das ist etwas anderes als taktische Freundlichkeit. Sie fragen nicht, um die nächste Schwachstelle zu finden, sondern um Interessen, Zwänge, Risiken und Entscheidungskriterien zu verstehen.

Authentizität bedeutet dabei nicht, alles ungefiltert auszusprechen. Sie bedeutet: **stimmig handeln**. Ihre Worte, Grenzen und Haltung passen zusammen.

IN DER PRAXIS

Starten Sie nicht mit Ihrer stärksten Argumentation. Starten Sie mit einer Frage, deren Antwort Ihre eigene Sicht tatsächlich verändern könnte.

Beobachten Sie Ihre Verhandlungsmodi unter Druck.

Menschen sind keine Typen. Aber unter Druck wiederholen sie bevorzugte Muster.

Statt Menschen in starre Kategorien zu stecken, ist es hilfreicher, beobachtbare **Modi** zu betrachten:

HARMONIE-MODUS

Spannung schnell reduzieren, Zustimmung suchen, Konflikte vertagen. Risiko: zu frühe Zugeständnisse.

ANALYSE-MODUS

Mehr Daten, mehr Szenarien, mehr Absicherung. Risiko: Entscheidung durch Denken ersetzen.

DOMINANZ-MODUS

Druck erhöhen, Tempo machen, Position verteidigen. Risiko: Information und Kooperation verlieren.

FÜHRUNGS-MODUS

Eigenen Zustand wahrnehmen, Ziel halten, andere Perspektive prüfen, klar entscheiden.

Sie können in alle Modi geraten und zwischen ihnen wechseln. Entscheidend ist, ob Sie den Wechsel bemerken.

Das Erkennen allein löst noch nichts. Es schafft aber den Moment, in dem bewusste Selbststeuerung möglich wird: Tempo reduzieren, eine Pause setzen, eine andere Frage wählen oder bewusst in den Führungs-Modus zurückkehren.

Boardroom Preparation Canvas

Zehn Minuten vor einem kritischen Gespräch. Maximal Stichworte.

Ziel: nicht jedes Detail planen, sondern die sechs Variablen klären, die unter Druck leicht verloren gehen.

1 · ZIEL & GRENZE

Was ist mein Wunschziel, was ein gutes Ergebnis, wo liegt meine Minimalgrenze?

2 · ALTERNATIVE

Was tue ich realistisch, wenn keine Einigung zustande kommt?

3 · INTERESSEN & ANNAHMEN

Was weiß ich über Ziele, Zwänge und Risiken der anderen Seite - und was vermute ich nur?

4 · MANDAT & STAKEHOLDER

Was kann ich entscheiden? Wer muss zustimmen, wer beeinflusst - und wer darf nicht überrascht werden?

5 · TRIGGER & SELBSTFÜHRUNG

Was könnte mich aus Klarheit in Reaktion bringen? Woran merke ich es - und was tue ich dann?

6 · EINSTIEG

Welcher erste Satz schafft Klarheit? Welche erste Frage öffnet Information? Welcher Anker ist gegebenenfalls sinnvoll?

STRATEGIE-TEST

Welche neue Information würde mich dazu bringen, meine heutige Verhandlungsstrategie zu ändern?

Lead Yourself

Wenn es eng wird, entscheidet Ihr Zustand darüber, welche Technik überhaupt noch verfügbar ist.

Regulieren Sie Tempo, bevor Sie Inhalt optimieren.

Anspannung macht die Verhandlung schneller - und häufig schlechter.

Unter Druck steigt die Tendenz, schneller zu antworten, schlechter zuzuhören und früher aus einer Verhandlung auszusteigen. Das Problem ist nicht Nervosität an sich. Problematisch wird es, wenn die Anspannung unbemerkt Ihr Tempo bestimmt.

Ihre erste Intervention ist deshalb körperlich und kommunikativ: langsamer ausatmen, die Frage vollständig hören, eine Pause zulassen, den nächsten Satz kürzer machen.

Innere Klarheit hört man. Nicht, weil tiefe Stimmen „mächtiger“ wären - ein gängiges Vorurteil -, sondern weil Menschen, die ihren inneren Zustand regulieren, weniger reden, erklären und rechtfertigen müssen.

PSYCHOLOGISCH BETRACHTET

Brooks & Schweitzer (2011) untersuchten in vier experimentellen Studien, wie Angst das Verhalten in Verhandlungen beeinflusst. Teilnehmende wurden gezielt in einen ängstlichen oder neutralen Zustand versetzt und anschließend in Verhandlungs- und Bargaining-Situationen beobachtet. Angst führte zu niedrigeren Erwartungen und ersten Angeboten, schnelleren Reaktionen, früherem Ausstieg und schlechteren Ergebnissen. Hohe Selbstwirksamkeit schwächte diesen Effekt ab.

IN DER PRAXIS

Vor einem kritischen Gespräch: zwei Minuten ohne Inhalt. Atmung verlangsamen, Ihre drei Zielmarken - Wunschziel, gutes Ergebnis, Minimalgrenze - noch einmal prüfen und den ersten Satz bewusst setzen.

Fragen Sie, um zu verstehen - nicht um Kontrolle zu inszenieren.

Wer gute Fragen stellt, steuert Aufmerksamkeit. Das ist etwas anderes als Kontrolle.

WAS- und WIE-Fragen helfen, Informationen zu gewinnen und die andere Seite in Lösungssuche zu bringen. Sie sind besonders nützlich, wenn Positionen festgefahren sind.

„Warum?“ ist nicht verboten. Es kann jedoch Rechtfertigungsdruck auslösen, wenn Ton und Beziehung angespannt sind. Oft ist eine neutralere Form besser: Statt „Warum haben Sie so entschieden?“ lieber „Was hat zu dieser Entscheidung geführt?“

Eine Frage ist nur dann wirklich offen, wenn Sie bereit sind, die Antwort ernst zu nehmen. Wer innerlich nur Bestätigung für die eigene Annahme sucht, fragt zwar - hört aber nicht mehr wirklich zu. Gute Fragen dürfen deshalb auch Antworten hervorbringen, die Ihre bisherige Sicht oder Ihr weiteres Vorgehen verändern.

IN DER PRAXIS

Drei starke Fragen: „Was ist Ihnen daran besonders wichtig?“ / „Welche Bedingung müsste erfüllt sein, damit das für Sie tragfähig wird?“ / „Was übersehe ich aus Ihrer Sicht gerade?“

Nutzen Sie Perspektivübernahme - nicht nur Empathie.

Verstehen heißt nicht zustimmen.

In Verhandlungen ist es entscheidend, die Welt aus Sicht der anderen Seite kognitiv rekonstruieren zu können: Welche Ziele, Zwänge, Alternativen und Risiken bestimmen ihre Entscheidung?

Das ist Perspektivübernahme. Sie ist etwas anderes als emotionales Mitfühlen. Gerade wenn Interessen auseinanderliegen, kann eine klare Perspektivübernahme helfen, verborgene Tauschmöglichkeiten zu sehen, ohne das eigene Ziel aus dem Blick zu verlieren.

Die zentrale Frage lautet: **Wenn ich an ihrer Stelle wäre - was müsste ich intern erklären, riskieren oder rechtfertigen?**

PSYCHOLOGISCH BETRACHTET

Galinsky, Maddux, Gilin & White (2008) untersuchten in drei Verhandlungsstudien den Unterschied zwischen Perspektivübernahme und Empathie. Perspektivübernahme half häufiger dabei, verborgene Einigungsmöglichkeiten zu erkennen und sowohl gemeinsamen als auch individuellen Wert zu schaffen. Empathie war dafür deutlich weniger hilfreich und teilweise sogar hinderlich.

Spiegeln Sie Bedeutung - nicht Körpersprache.

Gutes Spiegeln ist Verständnisarbeit, kein Manipulationstrick.

Greifen Sie Schlüsselbegriffe auf, paraphrasieren Sie den Kern und prüfen Sie Ihre Interpretation. Besonders wirksam ist: Inhalt zusammenfassen und eine mögliche Bedeutung vorsichtig benennen.

„Wenn ich Sie richtig verstehe, geht es weniger um die Summe als um die Sorge, dass wir damit einen Präzedenzfall schaffen. Stimmt das?“

Vermeiden Sie mechanisches Imitieren von Gestik, Ton oder Haltung. Es wirkt schnell künstlich - und trägt wenig zu echter Klärung bei. Ihre Aufgabe ist nicht, Ähnlichkeit zu simulieren. Ihre Aufgabe ist, Verstehen sichtbar zu machen.

IN DER PRAXIS

Ziel ist kein erzwungenes „Ja“, sondern ein glaubwürdiges „Genau - das ist der Punkt.“

Halten Sie Stille aus.

Nach einem Angebot schwächen viele ihre Position mit dem nächsten Satz.

Sie nennen eine Forderung. Stille. Dann beginnen Sie zu erklären, zu relativieren oder sich selbst entgegenzukommen. Nicht weil die andere Seite etwas verlangt hat - sondern weil Sie die Spannung nicht aushalten.

Stille ist kein Machtspiel. Sie gibt beiden Seiten Zeit, Information zu verarbeiten. Und sie verhindert, dass Sie Ihre eigene Position vorschnell relativieren oder aufgeben.

Wenn die Pause lang wird, reicht eine offene Frage: „Was geht Ihnen dazu gerade durch den Kopf?“

IN DER PRAXIS

Trainieren Sie Pausen in kleinen Gesprächen. Wer Stille erst im Boardroom übt, wird sie dort meist zu früh beenden.

Der erste Anker ist keine Moralfrage. Er ist eine Informationsfrage.

„Lassen Sie immer die andere Seite zuerst ein Angebot machen“ ist zu simpel.

Erste Angebote wirken als Anker. Wenn Sie Ihren Markt, die relevante Bandbreite und Ihre Alternative gut kennen, kann ein eigener erster Anker vorteilhaft sein. Wenn die andere Seite deutlich mehr Information hat, kann es sinnvoller sein, zuerst deren Rahmen zu verstehen.

Entscheidend ist also nicht, wer „mutiger“ ist. Entscheidend ist, **wer besser vorbereitet ist und wie groß das Risiko ist, den Verhandlungsraum falsch einzuschätzen.**

Ein Anker sollte ambitioniert, aber begründbar sein. Fantasiazahlen beschädigen Glaubwürdigkeit.

IN DER PRAXIS

Vor dem ersten Angebot müssen Sie drei Dinge kennen: relevante externe Benchmarks, eigene Grenze und realistische Alternativen.

Wenn Sie eine Bandbreite nennen, gestalten Sie sie bewusst.

Eine Range ist nicht automatisch souveräner als eine Zahl.

Bandbreiten können nützlich sein, weil sie Flexibilität signalisieren und gleichzeitig einen Rahmen setzen. Entscheidend ist die Form.

Wenn Ihr Ziel beispielsweise 200 ist, ist eine Bandbreite von 180-200 ein Rückzugssignal. Eine Bandbreite von 200-220 kann dagegen Ihren Zielpunkt als unteren, noch plausiblen Bereich verankern - sofern die Marktdaten das tragen.

Die Range muss realistisch sein. Eine künstlich riesige Spannweite wirkt nicht strategisch, sondern beliebig.

PSYCHOLOGISCH BETRACHTET

Ames & Mason (2015) untersuchten Range-Angebote in fünf Studien. Besonders sogenannte „bolstering ranges“ - zum Beispiel 200-220 statt nur 200 - führten häufig zu besseren Abschlüssen für die anbietende Seite, ohne die Beziehung messbar zu verschlechtern. „Bracketing ranges“ rund um den eigenen Zielpunkt brachten eher Beziehungsvorteile; „backdown ranges“ in die entgegenkommende Richtung gaben dagegen häufiger Wert ab.

Nutzen Sie Präzision nur, wenn Sie sie erklären können.

123.500 wirkt informierter als 120.000 - aber nur, wenn die Zahl nicht Theater ist.

Präzise erste Angebote können stärker ankern, weil sie den Eindruck erwecken, auf konkreter Information zu beruhen. Dieser Effekt ist real - und genau deshalb sollte man ihn nicht als bloßen Trick benutzen.

Eine präzise Zahl ist stark, wenn Sie aus einer Logik entsteht: Marktbenchmark, Bewertungsmodell, Kostenrechnung oder klare Paketkalkulation.

Ohne Begründung kann übertriebene Präzision genauso künstlich wirken wie eine zu glatte Zahl.

PSYCHOLOGISCH BETRACHTET

Mason, Lee, Wiley & Ames (2013) zeigten über mehrere Studien, darunter direkte Verhandlungen: Präzise Eröffnungsangebote führten zu kleineren Gegenbewegungen und beeinflussten auch die Endvereinbarung. Ein Teil des Effekts entstand, weil präzise Anbieter als besser informiert wahrgenommen wurden.

Arbeiten Sie mit echten Entscheidungsfenstern.

Künstliche Knappheit ist kein Executive-Tool.

Deadlines erhöhen Fokus. Aber zwischen einer realen Frist und einer erfundenen Druckkulissee liegt ein wichtiger Unterschied.

Wenn es eine objektive Frist gibt, benennen Sie sie. Wenn Sie selbst bis zu einem bestimmten Zeitpunkt entscheiden werden, können Sie auch das transparent sagen. Entscheidend ist: **Die Frist muss wahr sein und Konsequenzen haben.**

Fiktive „nur heute“-Dramaturgie mag im Vertrieb funktionieren. In wiederkehrenden Executive-Beziehungen kostet sie Vertrauen.

IN DER PRAXIS

„Ich werde das für mich bis Freitag entscheiden. Wenn wir bis dahin keine tragfähige Lösung haben, gehe ich mit Option B weiter.“ Nur sagen, wenn Sie es auch tun.

Sagen Sie Nein, ohne sich zu rechtfertigen.

Klarheit braucht keine Härte. Und keine fünfminütige Entschuldigung.

Viele Menschen schwächen ein Nein, weil sie nicht als schwierig gelten wollen. Dann kommt ein „eigentlich“, „vielleicht“ oder eine lange Begründung - und die Grenze wird wieder verhandelbar.

Ein gutes Nein hält Beziehung und Grenze gleichzeitig: „Das ist ein nachvollziehbarer Vorschlag. So funktioniert er für mich noch nicht.“ Pause.

Wenn Sie einen Gegenvorschlag machen, tun Sie es bewusst. Nicht reflexhaft, nur um die Spannung zu reduzieren.

Eine exakte Minimalgrenze sollten Sie nur nennen, wenn das strategisch sinnvoll und die Grenze tatsächlich belastbar ist. Sonst geben Sie der anderen Seite unnötig Informationen über Ihren Spielraum.

IN DER PRAXIS

Drei mögliche Formulierungen - mit zunehmender Klarheit: 1. „Wie soll das für mich unter diesen Bedingungen funktionieren?“ 2. „So passt es für mich noch nicht.“ 3. „Unter diesen Bedingungen werde ich nicht zusagen.“

Lead Others

Einfluss entsteht nicht durch Durchsetzen. Sondern dadurch, dass Interessen und Entscheidungsspielräume klarer werden.

Verhandeln Sie Interessen, nicht nur Positionen.

Positionen sind Aussagen. Interessen erklären, warum diese Aussagen existieren.

„Kein zusätzliches Budget“ ist eine Position. Dahinter können Kostenkontrolle, ein Signal an andere Bereiche, Investorenerwartungen oder schlicht fehlende Entscheidungsmacht stehen.

Wenn Sie nur gegen die Position argumentieren, verstärken Sie häufig die Verteidigung. Wenn Sie das Interesse verstehen, entstehen Alternativen.

Das klassische Harvard-Prinzip bleibt deshalb hochaktuell: Menschen und Problem trennen, Interessen sichtbar machen, Optionen entwickeln und objektive Kriterien nutzen.

IN DER PRAXIS

Fragen Sie: „Was müssten wir lösen, damit Ihre Sorge hinter diesem Nein nicht eintritt?“

Behandeln Sie ein Nein als Information.

Ein Nein ist weder automatisch Ablehnung noch automatisch Unsicherheit.

Ein Nein kann vieles bedeuten: keine Autorität, anderes Timing, reales Budgetlimit, politisches Risiko, Prinzip, fehlendes Vertrauen, eine bessere Alternative - oder tatsächlich ein endgültiges Nein.

Professionell ist, nicht sofort zu interpretieren. Diagnostizieren Sie.

- „Was genau passt für Sie daran nicht?“
- „Ist das eine Frage des Inhalts, des Timings oder des Mandats?“
- „Was müsste anders sein, damit wir weiterreden können?“

Und akzeptieren Sie, wenn die Antwort am Ende wirklich Nein lautet. Verhandeln ist keine Technik zum Brechen von Grenzen.

In Mehrparteien-Verhandlungen beginnt die Verhandlung vor dem Raum.

Boardroom-Entscheidungen scheitern selten erst im Boardroom.

Mit drei oder mehr Parteien verändern sich Dynamiken grundlegend: Koalitionen, Vorgespräche, Gesichtsverlust, unterschiedliche Entscheidungskriterien und informelle Vetos werden wichtiger.

Wenn Sie eine kritische Entscheidung erst im offiziellen Meeting „verkaufen“ wollen, sind Sie oft zu spät. Klären Sie vorher Interessen, Einwände und rote Linien - ohne Hinterzimmerabsprachen zu erzeugen, die später Vertrauen zerstören.

Gute Stakeholder-Arbeit schafft keine künstliche Einigkeit. Sie verhindert Überraschungen.

IN DER PRAXIS

Vor dem Meeting: Wer muss zustimmen? Wer muss nicht zustimmen, darf aber nicht überrascht werden? Wer braucht Raum, um öffentlich eine andere Position vertreten zu können?

Verhandeln Sie Pakete statt Einzelpunkte.

Tauschmöglichkeiten entstehen, wenn Parteien dieselben Themen unterschiedlich gewichten.

Einzelpunkt-Verhandlungen werden schnell distributiv: mehr für mich, weniger für Sie. Sobald mehrere Themen auf dem Tisch liegen, entstehen Tauschmöglichkeiten.

Auf C-Level können das sein: Budget, Timing, Headcount, Entscheidungsrechte, Risikoübernahme, Sichtbarkeit, Reporting, Laufzeit, Exit-Regeln oder Unterstützung durch andere Funktionen.

Fragen Sie nicht nur „Wie viel?“, sondern: **Welche Kombination macht diese Entscheidung für beide Seiten tragfähig?**

IN DER PRAXIS

Bauen Sie mindestens drei Paketvarianten mit unterschiedlichen Schwerpunkten. So verhandeln Sie über Präferenzen statt nur über Preis.

Knüpfen Sie Zugeständnisse an Bedingungen.

Ein Zugeständnis ohne Gegenleistung wird schnell zum neuen Ausgangspunkt.

Wenn Sie etwas geben, verbinden Sie es mit einer Bedingung: „Wenn wir beim Timing zwei Wochen gewinnen, kann ich beim Scope entgegenkommen.“

Das ist keine Kleinlichkeit. Es macht Wert sichtbar und verhindert, dass Ihre Flexibilität als kostenlose Ressource behandelt wird.

Dokumentieren Sie bei komplexen Verhandlungen Zwischenergebnisse. Sonst erinnern sich Parteien später überraschend unterschiedlich daran, was bereits „eigentlich vereinbart“ war.

IN DER PRAXIS

Nutzen Sie die Formel: **Wenn Sie X ermöglichen, kann ich Y anbieten.** Nicht: „Okay, dann mache ich Y.“

Schließen Sie nicht nur den Deal. Sichern Sie die Umsetzung.

Eine Einigung ist wertlos, wenn danach niemand weiß, was sie praktisch bedeutet.

Am Ende einer C-Level-Verhandlung sollten vier Dinge klar sein: Entscheidung, Verantwortlichkeit, nächster Schritt und Kommunikation.

Gerade bei politischen Themen lohnt sich eine letzte Frage: „Was könnte diese Vereinbarung in den nächsten Wochen noch kippen?“ Dadurch werden stille Einwände sichtbar, bevor sie in der Umsetzung auftauchen.

Wenn es um eine neue Rolle oder Partnerschaft geht, eröffnet eine weitere Frage Zukunft statt Abschluss: „Was braucht es aus Ihrer Sicht, damit wir in 90 Tagen sagen: Das war eine gute Entscheidung?“

IN DER PRAXIS

Fassen Sie mündlich zusammen - und schicken Sie danach eine kurze schriftliche Bestätigung. Klarheit nach dem Gespräch ist Teil der Verhandlung.

Der 5-Minuten-Reset vor einer kritischen Verhandlung

5

MINUTE 1 · ZIEL

Was ist mein Wunsch? Was ist meine Grenze?
Was ist heute wirklich zu entscheiden?

MINUTE 2 · ZUSTAND

Was fühle ich? Was ist ein Signal - und was ist schon Interpretation?

MINUTE 3 · ANDERE SEITE

Was muss die andere Person intern schützen, erklären oder erreichen?

MINUTE 4 · RISIKO

Welcher Trigger könnte mich in Rechtfertigung, Harmonie oder Dominanz ziehen?

MINUTE 5 · OPENING

Welcher erste Satz schafft Klarheit? Welche erste Frage öffnet Information?

DANN

Unterlagen schließen. Gespräch führen. Nicht versuchen, den Plan gegen die Realität zu verteidigen.

Drei Executive-Sätze, die mehr können als Taktik

Sie funktionieren, weil sie Klarheit, Perspektivübernahme und Grenze verbinden.

1 · WENN VERHANDLUNGEN STOCKEN

„Lassen Sie uns das kurz trennen: Was ist hier sachlich nicht lösbar - und was ist politisch noch nicht geklärt?“

2 · WENN DRUCK STEIGT

„Ich will darauf nicht reflexhaft antworten. Geben Sie mir einen Moment - dann sage ich Ihnen klar, was für mich funktioniert.“

3 · WENN EIN ANGEBOT NICHT PASST

„Ich sehe die Logik Ihres Vorschlags. Unter diesen Bedingungen kann ich ihn trotzdem nicht vertreten. Lassen Sie uns schauen, welche Variable wir bewegen können.“

Hart in der Sache wird erst dann wirksam, wenn der Mensch nicht zum Gegner gemacht wird.

Worauf dieses Playbook aufbaut

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. *Getting to Yes / Das Harvard-Konzept*. Interessen, Optionen, objektive Kriterien und Alternativen.

Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D. & White, J. B. (2008). Perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological Science*, 19(4).

Brooks, A. W. & Schweitzer, M. E. (2011). Anxiety and negotiation outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1).

Mason, M. F., Lee, A. J., Wiley, E. A. & Ames, D. R. (2013). Precise offers as anchors. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4).

Ames, D. R. & Mason, M. F. (2015). Range offers in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: decision making under risk.

Voss, C. & Raz, T. (2016). *Never Split the Difference*. Praktische Gesprächs- und Verhandlungstechniken.

Heidenreich, Swen. Praxiswissen aus Assessment, Führung, Coaching und Executive Sparring.

Verhandlungsforschung beschreibt Wahrscheinlichkeiten und Effekte, keine Garantien. Kontext, Machtasymmetrien, Kultur, Informationslage und Beziehung verändern die Wirkung einzelner Techniken erheblich.

Wenn Sie längst wissen, was Sie sagen müssten - es im entscheidenden Moment aber trotzdem nicht sagen.

Dann ist das Problem selten fehlendes Verhandlungswissen. Dann lohnt sich der Blick auf den eigenen Zustand, die Beziehung und die politische Logik.

Im Executive Sparring klären wir genau diese Situationen: vor Board-Terminen, kritischen Personalentscheidungen, Mandats- und Vergütungsverhandlungen, Transformationen oder Konflikten unter hoher Sichtbarkeit.

Innen klar. Außen souverän.

VERTRAULICHES ERSTGESPRÄCH

Eine kritische Verhandlung außerhalb des eigenen Systems klären.

30 Minuten. Vertraulich. Psychologisch fundiert und unabhängig.

swen-heidenreich.de/gespraech



SWEN HEIDENREICH

Diplom-Psychologe
Executive Coach (DBVC)
Geschäftsführer Heidenreich-Consulting

EXECUTIVE SPARRING

Frankfurt / Rhein-Main / Remote
swen-heidenreich.de
mail@heidenreich-consulting.de

WEITERLESEN

Executive Playbook 01: **Der Sprung auf C-Level.** Für Auswahl, Rollenwechsel und die ersten 100 Tage in der neuen Führungslogik.