NEOP

Auf Augenhöhe, *wenn es zählt*

Für Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer im Mittelstand. Für Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten und Partnern, in denen dein Gegenüber mehr Erfahrung, mehr Härte oder eine ganz andere Welt mitbringt.



01 · LESEN

Taktiken und Typen erkennen, bevor sie wirken

02 · HALTEN

Ruhig bleiben, wenn die Pfeile fliegen

03 · LENKEN

Mit Strategie und klaren Worten führen

EDITORIAL

Druck ist kein Gegner

Die schwierigsten Gespräche finden selten auf einer Bühne statt. Sie finden am Besprechungstisch statt: mit dem Einkaufsleiter eines Konzerns, der Lieferanten routiniert gegeneinander ausspielt. Mit dem Seniorchef, der seit Jahrzehnten verhandelt und dich in der ersten Minute einschätzt. Mit dem Landwirt, der glatte Sätze sofort durchschaut.

In diesen Momenten entscheidet nicht dein Fachwissen. Es entscheidet, ob du auf Augenhöhe bleibst. Dieses Paper zeigt dir, wie das geht: in drei Schritten und mit Werkzeugen, die du im nächsten Termin einsetzen kannst. **Tim Christopher Gasse**, Gründer NEOP

LESEN

06 Was dein Gegenüber zuerst prüft
07 Sechs Taktiken erkennen
08 Taktiken ruhig benennen
09 Vier Gesprächsstile
10 Was bei wem wirkt
11 Arbeitsblatt: Dein Gegenüber

HALTEN

12 Ruhe ist ein Machtsignal
13 Die Antwortpause
14 Vier Wege bei Pfeilen
15 Antworten im Wortlaut
16 Konzern-Diplomatie
17 Der Raum spricht mit

LENKEN

18 Ziel, Grenze, Plan B
19 Worte, die dich klein machen
20 Eine Botschaft, zwei Welten
21 Verhandeln ohne Basar
22 Arbeitsblatt: Gesprächslandkarte

ABSCHLUSS

23 Ein Gespräch, drei Phasen
24 Dein Start in sieben Tagen
25 Der Check
26 Die Essenz
27 Über NEOP
28 So geht es weiter
29 Der nächste Schritt

Jedes Werkzeug endet mit einer Übung oder einem Arbeitsblatt. Plane pro Werkzeug zehn bis fünfzehn Minuten ein, am besten direkt vor einem echten Termin.

DIE LAGE

Woher der Druck kommt

Druck im Geschäftsführeralltag hat selten mit dem Thema zu tun. Deine Zahlen kennst du, deinen Markt auch. Druck entsteht, wenn das Gegenüber das Gespräch auf eine Ebene zieht, auf die du nicht vorbereitet bist.

01

Ranggefälle

Dein Gegenüber ist älter, erfahrener oder sitzt im größeren Unternehmen. Er lässt es dich spüren.

TYPISCHER SATZ

„Das haben wir schon so gemacht, da gab es Ihre Firma noch nicht."

02

Zeitdruck

Die Entscheidung soll jetzt fallen. Das Angebot gilt angeblich nur heute.

TYPISCHER SATZ

„Ich brauche heute noch eine Antwort von Ihnen."

03

Weltenwechsel

Du sprichst Strategie, er spricht Praxis. Ihr redet freundlich aneinander vorbei.

TYPISCHER SATZ

„Das klingt alles schön auf dem Papier."

Der Druck kommt selten vom Thema. Er kommt vom Gegenüber.

Die gute Nachricht: Alle drei Druckarten folgen Mustern. **Muster kann man lesen, aushalten und lenken.** Genau darum geht es auf den nächsten Seiten.

ZUM NACHDENKEN

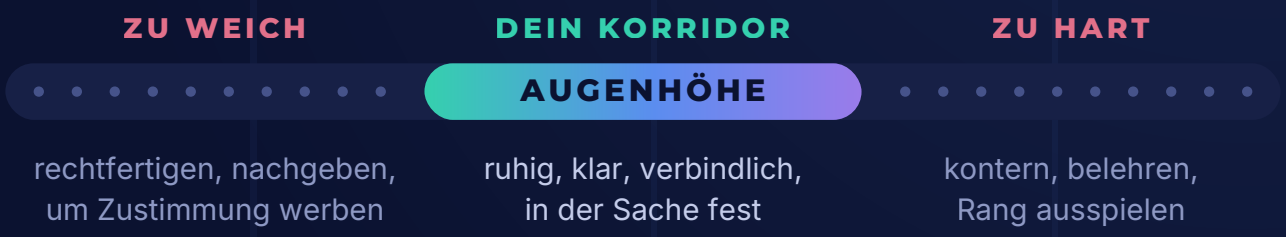
Denk an dein letztes schwieriges Gespräch. Welche der drei Druckarten war es? Und an welchem Satz hast du gemerkt, dass dir die Führung entgleitet?

NEOP

DER DENKFEHLER

Härte ist nicht Stärke

Unter Druck greifen die meisten zu einem von zwei Reflexen. Sie werden härter, lauter, schneller. Oder sie werden glatter, freundlicher, nachgiebiger. Beides kostet dich Augenhöhe.



ZU WEICH	Du willst gemocht werden. Dein Gegenüber merkt das sofort und erhöht den Druck, weil es sich lohnt.
ZU HART	Du willst gewinnen. Dein Gegenüber verteidigt jetzt sein Gesicht, nicht mehr die Sache. Die Lösung rückt in die Ferne.
AUGENHÖHE	Du willst eine gute Lösung und brauchst dafür keine Zustimmung zu deiner Person. **Genau das macht dich ruhig.**

Augenhöhe heißt nicht Gleichstand. Dein Gegenüber darf mehr Erfahrung, mehr Umsatz oder mehr Macht haben. Augenhöhe heißt: Du redest trotzdem auf Basis der Sache, nicht auf Basis des Rangs.

ZUM NACHDENKEN

Welcher Reflex ist deiner, wenn es eng wird: weicher oder härter? Und bei welchem Gegenüber kippst du am schnellsten aus dem Korridor?

DAS MODELL

Lesen, halten, lenken

Souveränität unter Druck ist kein Talent. Sie ist eine Abfolge aus drei Fähigkeiten, die du trainieren kannst. Jede baut auf der vorherigen auf.



01 LESEN	Du erkennst, wer vor dir sitzt, was er testet und welche Taktik er spielt. Erst dann reagierst du.
02 HALTEN	Du bleibst ruhig, wenn der Druck steigt. Pausen, Haltung und klare Antworten auf Pfeile geben dir Rang.
03 LENKEN	Du führst das Gespräch dorthin, wo du hinwillst: mit Ziel, Grenze, Plan B und der richtigen Wortwahl.

NEOP

Was dein Gegenüber zuerst prüft

In den ersten Minuten eines harten Gesprächs geht es selten um die Sache. Dein Gegenüber prüft dich. Wer weiß, worauf geprüft wird, besteht die Prüfung ruhiger.

PRÜFUNG 1

Rang

Wer führt hier? Wer wartet auf wen? Wer eröffnet das Gespräch?

DAS SIGNAL

Du wirst warten gelassen oder unterbrochen.

PRÜFUNG 2

Belastbarkeit

Was passiert, wenn ich Druck mache? Wird sie nervös, laut oder still?

DAS SIGNAL

Ein scharfer Einwand gleich zu Beginn.

PRÜFUNG 3

Substanz

Kennt er sein Geschäft wirklich, oder nur seine Folien?

DAS SIGNAL

Eine Detailfrage, die nicht auf deinen Folien steht.

So bestehst du: Begrüße ruhig und ohne Eile. Eröffne mit einem Satz, der zeigt, dass du das Geschäft des anderen kennst. Und halte beim ersten Widerspruch kurz inne, statt sofort zu erklären.

ÜBUNG

10 MINUTEN · VOR JEDEM TERMIN

Der 90-Sekunden-Check

Schreib vor deinem nächsten wichtigen Termin drei Sätze auf: Was wird er bei mir prüfen? Woran merke ich, dass die Prüfung läuft? Mit welchem ersten Satz zeige ich Substanz? Nach dem Termin vergleichst du: Lag ich richtig?

Wer die Prüfung erkennt, nimmt sie nicht persönlich. Genau das ist der erste Schritt zur Ruhe.

NEOP

Sechs Taktiken erkennen

Diese sechs Taktiken begegnen dir in Verhandlungen immer wieder. Sie wirken nur, solange du sie nicht erkennst.

TAKTIK 01

Zeitdruck

WORAN DU SIE ERKENNST

„Das Angebot gilt nur bis heute."

DEINE ANTWORT

Unter künstlicher Frist entscheidest du nicht. Nenne deinen Zeitpunkt.

TAKTIK 02

Der Anker

WORAN DU SIE ERKENNST

Die erste Zahl ist absurd hoch oder tief.

DEINE ANTWORT

Nicht an seiner Zahl verhandeln. Neu ankern: deine Zahl, deine Begründung.

TAKTIK 03

Die Wettbewerber-Keule

WORAN DU SIE ERKENNST

„Ihr Wettbewerber macht das deutlich günstiger."

DEINE ANTWORT

Auf Leistung lenken: Was genau steckt im anderen Angebot?

TAKTIK 04

Das Schweigen

WORAN DU SIE ERKENNST

Nach deinem Angebot sagt er nichts. Lange.

DEINE ANTWORT

Aushalten. Wer zuerst nachlegt, gibt nach.

TAKTIK 05

Das Rangspiel

WORAN DU SIE ERKENNST

Er lässt warten, will nur mit dem Chef reden oder duzt ungefragt.

DEINE ANTWORT

Ruhig bleiben, deine Rolle klar benennen, die Sache weiterführen.

TAKTIK 06

Guter Bulle, böser Bulle

WORAN DU SIE ERKENNST

Einer droht, der andere bietet die rettende Lösung an.

DEINE ANTWORT

Beide als ein Team behandeln. Du antwortest immer beiden.

NEOP

Taktiken ruhig benennen

Eine erkannte Taktik verliert ihre Wirkung, sobald du sie ruhig benennst. Ohne Vorwurf und ohne Triumph. Du zeigst damit: Ich sehe, was hier passiert, und ich bleibe trotzdem freundlich.



SO KLINGT DAS

- **Zeitdruck:** „Ich merke, die Zeit drängt. Lassen Sie uns klären, was bis wann wirklich entschieden sein muss."
- **Anker:** „Das ist eine deutliche Zahl. Damit wir vergleichen können: Was steckt alles darin?"
- **Rangspiel:** „Ich bin hier, um das mit Ihnen zu entscheiden. Lassen Sie uns direkt einsteigen."

NEOP

Vier Gesprächsstile

Menschen sind keine Schubladen. Aber Gesprächsstile wiederholen sich. Vier davon begegnen dir im Mittelstand immer wieder, beim Kunden genauso wie beim Lieferanten.

STIL 01

Der alte Hase

DU ERKENNST IHN

Hat alles schon erlebt. Erzählt Geschichten, unterbricht gern, prüft mit Ironie.

ER TESTET

Ob du Substanz hast oder nur einen Titel.

STIL 02

Der Bodenständige

DU ERKENNST IHN

Landwirt, Handwerksmeister, Familienunternehmer. Misstraut glatten Sätzen und Fachbegriffen.

ER TESTET

Ob du ehrlich bist und weißt, wovon du redest.

STIL 03

Der Konzernstratege

DU ERKENNST IHN

Einkauf, Vorstand, Holding. Prozesse, Gremien, Vergleichsangebote. Freundlich und hart zugleich.

ER TESTET

Ob du belastbar bist und dem Vergleich standhältst.

STIL 04

Der Zahlenmensch

DU ERKENNST IHN

Controller-Blick, wenig Small Talk, will für jede Aussage einen Beleg.

ER TESTET

Ob deine Aussagen halten, wenn er nachrechnet.

WICHTIG

Es geht nicht um Alter, Herkunft oder Branche, sondern um den Stil, den jemand im Gespräch zeigt. Ein Landwirt kann Zahlenmensch sein, ein junger Einkäufer ein alter Hase.

NEOP

Was bei wem wirkt

Jeder Stil öffnet sich bei etwas anderem. Und jeder Stil schließt sich bei etwas anderem. Die zweite Spalte ist die wichtigere.

ALTER HASE

DAS WIRKT

Seine Erfahrung anerkennen, dann deine Position ruhig halten. Eine gute Frage statt drei Argumente.

DAS NIE

Belehren, seine Erfahrung kleinreden, seine Geschichten abwürgen.

BODENSTÄNDIG

DAS WIRKT

Einfache Sprache, Beispiele aus seinem Alltag, Zusagen mit Datum, die du dann hältst.

DAS NIE

Anglizismen, Folienschlachten, Versprechen ohne Zeitpunkt.

KONZERN

DAS WIRKT

Struktur, schriftliche Zusammenfassung, eine Vorlage, die er in seinen Gremien nutzen kann.

DAS NIE

Emotionale Appelle, spontane Rabatte, Druck ohne Belege.

ZAHLENMENSCH

DAS WIRKT

Zahlen zuerst, Annahmen offenlegen, kurze Antworten.

DAS NIE

Schätzungen als Fakten verkaufen, bei Nachfragen ausweichen.

ÜBUNG — **5 MINUTEN · VOR JEDEM TERMIN**

Stil-Check vor dem Termin

Ordne dein Gegenüber einem Stil zu. Streiche aus deiner Vorbereitung alles, was in der Spalte „Das nie“ steht. Ergänze einen Punkt aus „Das wirkt“.

NEOP

Dein Gegenüber auf einer Seite

Fülle dieses Blatt vor jedem Gespräch aus, in dem viel auf dem Spiel steht. Fünf Minuten genügen. Du gehst danach anders in den Raum.

NAME UND ROLLE	wer genau, mit welcher Entscheidungsmacht
GESPRÄCHSSTIL	alter Hase, bodenständig, Konzern, Zahlen
WAS ER WILL	sein Ziel, nicht deins
WAS ER PRÜFEN WIRD	Rang, Belastbarkeit oder Substanz
ERWARTETE TAKTIK	eine der sechs, höchstens zwei
MEIN ERSTER SATZ	höchstens 20 Wörter, zeigt Substanz

Tipp: Bewahre die Blätter auf. Nach drei Gesprächen mit demselben Partner erkennst du sein Muster, bevor er es selbst merkt.

NACH DEM GESPRÄCH

Nimm das Blatt nach dem Gespräch noch einmal zur Hand. Stimmten Stil und Taktik? Was hat dich überrascht? Genau dort lernst du am meisten über dein Gegenüber und über dich.

Ruhe ist ein Machtsignal

Wer unter Druck schneller wird, verliert Rang. Wer langsamer wird, gewinnt ihn. Dein Körper sendet die Botschaft, bevor du den ersten Satz sagst.



TEMPO	Sprich langsamer, als dir unter Druck lieb ist. Ruhe überträgt sich auf den Raum.
STIMME	Satzende nach unten. Wer mit der Stimme nach oben geht, stellt eine Frage, auch wenn er eine Aussage meint.
BLICK	Halte den Blick auch beim Widerspruch. Wegsehen wirkt wie Ausweichen.

NEOP

Erst atmen, dann antworten

Der stärkste Moment in einem harten Gespräch ist oft eine Pause. Sie zeigt, dass du nachdenkst, statt zu reagieren. Und sie nimmt dem Gegenüber das Tempo. Erfahrene Verhandler setzen Pausen ganz bewusst ein, du kannst das auch.

FRAGE	PAUSE	KERNSATZ	STOPP
Das Gegenüber setzt dich unter Druck	Zwei bis drei Sekunden, Blick halten	Ein klarer Satz zur Sache	Nicht nachlegen, nicht erklären

Der schwerste Teil ist der Stopp. Nach deinem Kernsatz hörst du auf zu reden. Kein Nachschieben, keine dritte Begründung, kein „also ich meine". Jeder weitere Satz klingt wie Rechtfertigung und schwächt den ersten. Halte die Stille aus, bis dein Gegenüber antwortet.

ÜBUNG

1 WOCHE · JEDES MEETING

Pausentraining

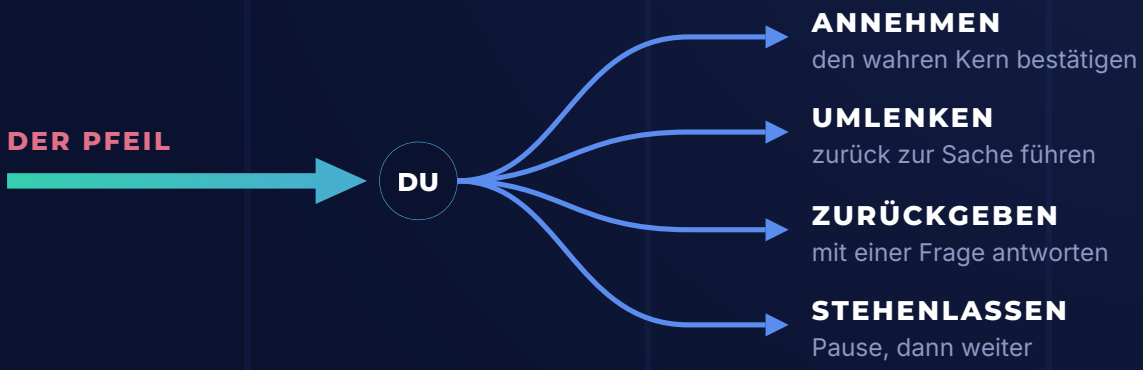
Eine Woche lang, in jedem Meeting: Bei jeder kritischen Frage zählst du innerlich bis drei, bevor du antwortest. Abends notierst du in einer Zeile, wie oft es dir gelungen ist und was die Pause im Raum bewirkt hat.

Die Pause fühlt sich für dich viel länger an als für dein Gegenüber. Vertraue dem Zählen, nicht dem Gefühl.

NEOP

Vier Wege bei Pfeilen

Ein Pfeil ist eine Bemerkung, die dich treffen soll: ironisch, abwertend, persönlich. Du hast vier Möglichkeiten zu antworten. Zurückschießen gehört nicht dazu.



ANNEHMEN	Wenn ein wahrer Kern drinsteckt. Du bestätigst ihn gelassen und nimmst dem Pfeil damit die Spitze.
UMLENKEN	Wenn der Pfeil vom Thema ablenkt. Du führst ruhig zurück zur Sache.
ZURÜCKGEBEN	Wenn der Pfeil vage bleibt. Eine Frage zwingt das Gegenüber, konkret zu werden.
STEHENLASSEN	Wenn der Pfeil nur provozieren soll. Kurze Pause, freundlicher Blick, dann weiter im Text.

Schlagfertigkeit ist nicht das Ziel. Ruhe ist das Ziel. Die beste Antwort auf einen Pfeil ist oft die unspektakulärste.

NEOP

Antworten im Wortlaut

Ein typischer Pfeil aus einer Verhandlung: „Na, das hat Ihnen wohl Ihr Berater aufgeschrieben.“ So klingen die vier Wege darauf.

WEG 01

Annehmen

„Stimmt, wir haben uns beraten lassen. Deshalb kann ich Ihnen heute drei klare Zahlen nennen.“

WIRKUNG

Der Pfeil läuft ins Leere, weil du ihn nicht abwehrst.

WEG 02

Umlenken

„Wer es aufgeschrieben hat, ist zweitrangig. Entscheidend ist, ob es für Ihren Betrieb funktioniert.“

WIRKUNG

Du führst zurück zur Sache und behältst die Regie.

WEG 03

Zurückgeben

„Was müsste in dem Papier stehen, damit es Sie überzeugt?“

WIRKUNG

Er muss konkret werden. Oft steckt dahinter ein echter Einwand.

WEG 04

Stehenlassen

Kurze Pause, freundlicher Blick. Dann: „Zum Lieferplan.“

WIRKUNG

Der Spruch bekommt keine Bühne. Du wirkst gelassen.

ÜBUNG

15 MINUTEN · EINMALIG

Deine Pfeil-Sammlung

Schreib die drei Sprüche auf, die dich in Verhandlungen am meisten treffen. Formuliere für jeden zwei Antworten auf zwei verschiedenen Wegen. Sprich sie laut, bis sie ruhig klingen, nicht schlagfertig.

NEOP

Hart in der Sache, *verbindlich im Ton*

Ein Kunde nannte es neulich Konzern-Diplomatie: klare Positionen vertreten, ohne dass jemand sein Gesicht verliert. Das ist die Königsdisziplin auf Geschäftsführerebene, im Konzern genauso wie im Familienbetrieb.

STATT	BESSER
„Das ist so nicht richtig.“	„Ich sehe das anders und erkläre gern, warum.“
„Da müssen Sie mir schon entgegenkommen.“	„Was bräuchten Sie, damit wir uns hier bewegen können?“
„Das geht auf keinen Fall.“	„Das ist für uns nicht machbar. Machbar ist Folgendes:“
„Sie haben uns damals hängen lassen.“	„Beim letzten Projekt hat die Abstimmung gehakt. Wie sichern wir sie diesmal?“
„Ehrlich gesagt …“	Streichen. Wer Ehrlichkeit betont, macht den Rest verdächtig.

ÜBUNG

10 MINUTEN · EINMALIG

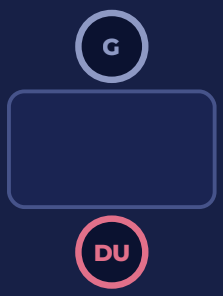
Sache klar, Person geschützt

Nimm die letzte E-Mail, die du im Ärger geschrieben hast. Formuliere jeden Satz so um, dass die Sache unverändert hart bleibt und die Person nicht angegriffen wird.

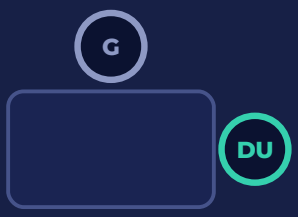
NEOP

Der Raum spricht mit

Souveränes Auftreten beginnt, bevor gesprochen wird: wie du ankommst, wo du sitzt, wer eröffnet und wer beendet. Wo du die Wahl hast, triff sie bewusst.



FRONTAL
wirkt wie Konfrontation



ÜBER ECK
öffnet für Lösungen



NEBENEINANDER
macht zu Verbündeten

VOR DEM GESPRÄCH

Ankommen

Pünktlich, aufrecht, Hände frei. Unterlagen liegen, bevor du begrüßt.

DIE ERSTE MINUTE

Eröffnen

Du schlägst die Agenda in einem Satz vor. Auch als Gast.

DIE LETZTE MINUTE

Beenden

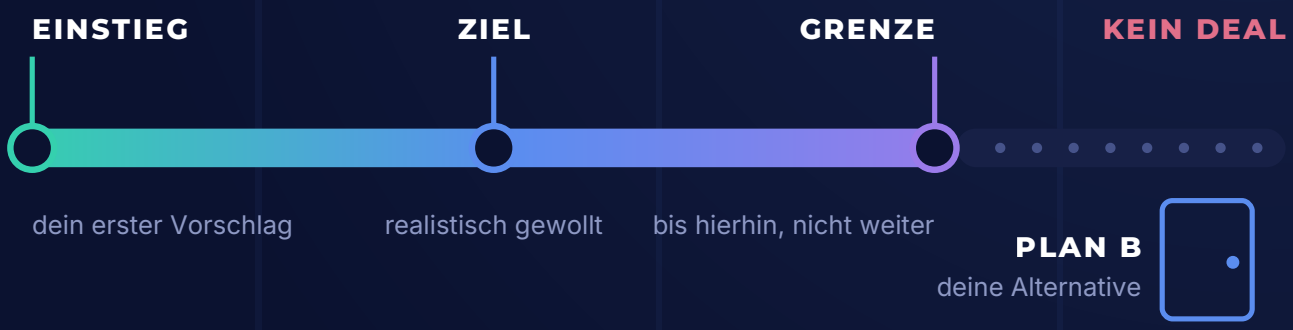
Du fasst zusammen und nennst den nächsten Schritt. Wer zusammenfasst, führt.

Du bist Gast? Dann wähle, wo du die Wahl hast. Wird dir der Platz frontal zugewiesen, rück deine Unterlagen leicht zur Seite und öffne den Oberkörper zum Gegenüber. Kleine Signale verändern den Ton.

NEOP

Ziel, Grenze, Plan B

Wer ohne Grenze verhandelt, verhandelt gegen sich selbst. Lege vor jedem wichtigen Gespräch vier Punkte fest, und zwar schriftlich.



EINSTIEG	Dein erster Vorschlag. Ehrgeizig, aber begründbar. Wer zu bescheiden einsteigt, hat keinen Spielraum.
ZIEL	Das Ergebnis, mit dem du realistisch zufrieden bist. Daran misst du das Gespräch.
GRENZE	Bis hierhin und nicht weiter. Steht sie nicht vorher fest, verschiebt sie sich im Gespräch.
PLAN B	Was du tust, wenn es keinen Abschluss gibt. Ein guter Plan B macht dich ruhig. Ohne ihn wirst du nachgiebig.

Grenze und Plan B gehören nur dir. Du nennst sie nie. Wer seine Grenze verrät, macht sie zum neuen Einstieg des Gegenübers.

NEOP

Worte, die dich klein machen

Seniorität hört man. Nicht an Fachbegriffen, sondern an dem, was fehlt: keine Weichmacher, keine Entschuldigungen, keine Konjunktiv-Ketten.

KLINGT KLEIN	KLINGT SOUVERÄN
„Ich würde vielleicht vorschlagen, dass …“	„Mein Vorschlag:“
„Nur ganz kurz noch …“	„Ein Punkt noch:“
„Ich hoffe, das ist okay für Sie.“	„Passt das für Sie?“
„Wir versuchen, das bis Freitag zu schaffen.“	„Sie haben es am Freitag.“
„Ich bin da kein Experte, aber …“	„Meine Einschätzung:“
„eigentlich, irgendwie, quasi“	Ersatzlos streichen.

ÜBUNG

15 MINUTEN · VOR DEM TERMIN

Weichmacher-Jagd

Sprich die Eröffnung deines nächsten Gesprächs als Sprachnachricht ein, etwa zwei Minuten. Hör sie ab und markiere jeden Weichmacher. Nimm sie neu auf, bis keiner mehr drin ist.

Vorsicht vor dem anderen Extrem: Souverän heißt nicht schroff. Ein klarer Satz darf freundlich klingen.

NEOP

Eine Botschaft, zwei Welten

Der Konzerneinkäufer und der Landwirt hören denselben Inhalt völlig verschieden. Dein Kern bleibt gleich. Was sich ändert, ist die Übersetzung.



BEISPIEL

Für den Konzern

„Mit unserem Wartungsmodell sinken Ihre ungeplanten Stillstände. Ich zeige Ihnen die Annahmen und die Vergleichswerte."

BEISPIEL

Für Hof und Werkstatt

„Wenn die Ernte läuft, steht Ihre Maschine nicht still. Und wenn doch, ist unser Techniker am selben Tag bei Ihnen."

WORTE	Fachbegriff gegen Alltagsbild tauschen, wenn dein Gegenüber aus der Praxis kommt.
BELEGE	Für den Konzern Zahlen und Vergleiche, für den Praktiker ein Beispiel, das er selbst kennt.

Der Test: Könnte dein Gegenüber deinen Kernsatz am Abend in eigenen Worten weitererzählen? Dann ist er gut übersetzt.

NEOP

Verhandeln ohne Basar

Nachgeben ist erlaubt. Verschenken nicht. Drei Regeln verhindern, dass aus einer Verhandlung ein Basar wird, auf dem am Ende nur noch der Preis zählt.

REGEL 01

Wenn, dann

Jedes Zugeständnis nur gegen eine Gegenleistung. „Wenn Sie die Laufzeit verlängern, dann bewegen wir uns beim Preis."

REGEL 02

Paket statt Salami

Verhandle das Gesamtpaket. Wer Punkt für Punkt nachgibt, verliert alles einzeln.

REGEL 03

Kleiner werden

Gib in kleiner werdenden Schritten nach. Das signalisiert: Hier ist bald das Ende.

Und wenn er sagt: „Das ist mein letztes Wort"? Dann prüfe es, statt es zu glauben. „Verstanden. Was müsste passieren, damit wir trotzdem zusammenkommen?" Hält er daran fest, greift dein Plan B.

ÜBUNG

15 MINUTEN · VOR DEM TERMIN

Deine Zugeständnis-Liste

Liste vor der nächsten Verhandlung auf, was du geben kannst: Dinge, die dich wenig kosten und für dein Gegenüber wertvoll sind. Schreib daneben, was du jeweils dafür verlangst.

Zugeständnisse am Ende wirken am stärksten. Heb dir ein kleines Extra für den Abschluss auf.

NEOP

Deine Gesprächslandkarte

Alles aus diesem Teil auf einer Seite. Wer diese sechs Felder ausgefüllt hat, geht nicht mehr unvorbereitet in ein schwieriges Gespräch.

ZIEL	womit du realistisch zufrieden bist
EINSTIEG	dein erster Vorschlag, mit Begründung
GRENZE	bis hierhin und nicht weiter
PLAN B	was du tust, wenn es keinen Abschluss gibt
KERNSATZ	höchstens 15 Wörter, übersetzt für dein Gegenüber
ERWARTETER PFEIL	und dein Weg, ihn zu nehmen

Kombiniere dieses Blatt mit dem Gegenüber-Profil von Seite 11. Zusammen sind sie deine Vorbereitung in zehn Minuten.

DIREKT DAVOR

Lies Ziel und Grenze direkt vor dem Termin noch einmal laut. Nach dem Gespräch prüfst du: Wo bin ich gelandet, und habe ich meine Grenze gehalten?

BEISPIELSZENARIO

Ein Gespräch, drei Phasen

Ein ausgedachtes, aber typisches Beispiel: Die Geschäftsführerin eines Zulieferers verhandelt die Verlängerung eines Rahmenvertrags. Ihr gegenüber sitzt ein erfahrener Einkaufsleiter, der seit Jahren mit ihr arbeitet.

01	**Lesen**	Er eröffnet mit „Ihr Wettbewerber ist zwölf Prozent günstiger“ und lehnt sich zurück. Sie erkennt die Wettbewerber-Keule und den Stil des alten Hasen. Ihr Gegenüber-Profil hat das vorhergesagt.
02	**Halten**	Sie macht eine Pause und sagt: „Das glaube ich Ihnen. Lassen Sie uns vergleichen, was in beiden Angeboten steckt.“ Kein Rabatt, keine Rechtfertigung.
03	**Lenken**	Sie bietet eine längere Laufzeit gegen stabile Preise an, ein Wenn-dann-Paket. Ihre Grenze kennt sie. Ihr Plan B, zwei neue Kunden im Gespräch, gibt ihr Ruhe.

Sie hat nicht lauter verhandelt. Sie hat besser vorbereitet verhandelt.

DER GEGENTEST

Und ohne Vorbereitung? Vermutlich ein spontaner Rabatt in der ersten Viertelstunde, ein gereizter Ton beim zweiten Pfeil und ein Vertrag, über den sie sich danach ärgert.

Das Beispiel ist zur Veranschaulichung erfunden. Die Muster dahinter begegnen uns in unseren Trainings immer wieder.

DEIN START

Sieben Tage, sieben Schritte

Lies nicht alles auf einmal ein. Nimm dir jeden Tag ein Werkzeug vor, jeweils höchstens 15 Minuten. Nach einer Woche gehst du anders in schwierige Gespräche.

TAG 1	**Rückblick**	Dein letztes schwieriges Gespräch: Welche Druckart, welche Taktik, welcher Stil?
TAG 2	**Gegenüber-Profil**	Das Arbeitsblatt von Seite 11 für deinen nächsten wichtigen Termin ausfüllen.
TAG 3	**Antwortpause**	In jedem Meeting bei kritischen Fragen innerlich bis drei zählen.
TAG 4	**Pfeil-Sammlung**	Drei Sprüche, die dich treffen, jeweils zwei ruhige Antworten.
TAG 5	**Weichmacher-Jagd**	Gesprächseröffnung einsprechen, abhören, Weichmacher streichen.
TAG 6	**Gesprächslandkarte**	Ziel, Einstieg, Grenze und Plan B für den nächsten Termin festlegen.
TAG 7	**Ernstfall**	Termin führen. Danach fünf Minuten Rückschau: Was hat gewirkt, was nicht?

Vor jeder großen Verhandlung lohnt sich die Woche noch einmal im Schnelldurchlauf: ein Tag, sieben Werkzeuge.

DER CHECK

Bist du bereit

Vier Phasen, je fünf Punkte. Was du nicht abhaken kannst, ist deine nächste Übung.

Vor dem Gespräch

- [ ] Gegenüber-Profil ausgefüllt
- [ ] Stil und Taktik vermutet
- [ ] Ziel und Grenze schriftlich
- [ ] Plan B steht
- [ ] Erster Satz formuliert

In den ersten Minuten

- [ ] Ruhig begrüßt, ohne Eile
- [ ] Agenda in einem Satz vorgeschlagen
- [ ] Substanz gezeigt
- [ ] Erste Prüfung erkannt
- [ ] Sitzplatz bewusst gewählt

Unter Druck

- [ ] Pause vor jeder harten Antwort
- [ ] Taktik ruhig benannt
- [ ] Pfeil genommen, nicht erwidert
- [ ] Nach dem Kernsatz gestoppt
- [ ] Keine Weichmacher

Am Ende

- [ ] Zusammengefasst und geführt
- [ ] Nächster Schritt mit Datum
- [ ] Kein Zugeständnis ohne Gegenleistung
- [ ] Grenze gehalten
- [ ] Kurze Rückschau gemacht

SO NUTZT DU DEN CHECK

Druck dir diese Seite aus und leg sie in deine Gesprächsmappe. Ein kurzer Blick vor dem Termin genügt, um ruhig in den Raum zu gehen.

DIE ESSENZ

Was bleibt

Wenn du nur sieben Sätze aus diesem Paper mitnimmst, dann diese.

01	**Druck ist ein Muster**	Er kommt selten vom Thema und fast immer vom Gegenüber.
02	**Härte ist nicht Stärke**	Zu weich und zu hart kosten dich beide Augenhöhe.
03	**Erst lesen**	Wer Stil und Taktik erkennt, reagiert nicht mehr, sondern wählt.
04	**Ruhe gibt Rang**	Pause, Stimme, Blick. Und nach dem Kernsatz: Stopp.
05	**Pfeile nehmen**	Annehmen, umlenken, zurückgeben oder stehenlassen. Nie zurückschießen.
06	**Grenze vorher**	Ziel, Grenze und Plan B stehen fest, bevor du den Raum betrittst.
07	**Übersetzen**	Gleicher Kern, andere Sprache: für den Konzern genauso wie für Hof und Werkstatt.

> *„Ich wirke, weil ich präsent bin – nicht, weil ich perfekt bin.“*

LEITSATZ NEOP

Präsenz, wenn es zählt

NEOP steht für New Era of Presence. Wir trainieren Geschäftsführerinnen, Geschäftsführer, Fach- und Führungskräfte in Präsenz, Rhetorik und Wirkung, in Hannover und deutschlandweit.



Tim Christopher Gasse ist Gründer und leitender Coach von NEOP. Er war Radio- und TV-Journalist und Moderator, unter anderem für Sat.1 und WELT, und von 2015 bis 2018 für Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel tätig. Heute ist er Keynote Speaker und begleitet Führungskräfte in den Gesprächen, in denen es zählt. **Wir trainieren Menschen. Und keine Situationen.**

SO GEHT ES WEITER

Vom Paper in den Raum

Ein Paper ersetzt kein Training. Souveränität unter Druck entsteht durch Wiederholung, Feedback und den Ernstfall im geschützten Raum. Dafür gibt es unsere Programme.

Presence & Performance Lab
Wirkung mit System
presence-performance-lab.de

Speaking Leaders
Executive Presence Mentoring
speaking-leaders.de

The New Speaker Code
Inhouse Speaker-Ausbildung
thenewspeakercode.de

FÜR DICH	**Speaking Leaders** begleitet dich als Geschäftsführer persönlich, auch vor konkreten Verhandlungen und schwierigen Terminen.
FÜR DEIN TEAM	Im **Presence & Performance Lab** trainieren Führungskräfte Wirkung und Auftritt mit System.
FÜR DEIN HAUS	**The New Speaker Code** bildet Speaker in deinem Unternehmen aus, die nach innen und außen überzeugen.

Zwischen den Terminen trainierst du in der Presence Academy, unserer E-Learning-Plattform, im eigenen Tempo weiter.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Lass uns sprechen

Steht bei dir ein Gespräch an, in dem viel auf dem Spiel steht? Dann bereiten wir es gemeinsam vor. Im kostenlosen Erstgespräch klären wir, was du brauchst.

- Wir schauen auf deine konkrete Gesprächssituation.
- Du bekommst eine erste Einschätzung von Stil, Taktik und Strategie.
- Wir zeigen dir, welches Format zu dir passt.



Malena Gahr
Ansprechpartnerin



Natalie Bertram
Ansprechpartnerin

Dein nächstes schwieriges Gespräch, souverän vorbereitet

ERSTGESPRÄCH BUCHEN

TELEFON
0800 / 88 111 80

WEBSEITE
neweraofpresence.de

E-MAIL
info@neop-consulting.de