

**GRÜNDEN?
KLAR DOCH!
DU, WIR
& UNSER
NETZWERK**

**BPW
2026**

www.b-p-w.de

BPW 2026

Seminarprogramm Brandenburg



Investitionsbank
des Landes
Brandenburg

ILB

AURA NEGOTIATION CONSULTING @ BPW

VERHANDLUNGSMANAGEMENT –
ERFOLGREICH VERHANDELN ALS GRÜNDER

Dr. Patricia Oehlschläger

11.03.2026



AGENDA

- 1) Relevanz von Verhandlungen
- 2) Systematisches Verhandeln
- 3) Zusammenfassung & Fragen





Dr. Patricia Oehlschläger

CEO, Aura Negotiation Consulting

Verhandlungsexpertin

- Studium und Promotion im Verhandlungsmanagement
- Umfassende Dozentenerfahrung an Universitäten und in der Erwachsenenbildung
- Langjährige Erfahrung als Beraterin, Trainerin und Coach für Verhandlungsthemen bei KMUs und DAX-Konzernen
- Schulung von operativ Verhandelnden, (angehenden) Manager:innen und CEOs



1) Relevanz von Verhandlungen

Verhandeln als Gründer

01

Beteiligung mehrerer Parteien

Zwei oder mehr Parteien (Personen oder Organisationen) diskutieren und verhandeln ihre individuellen Vorstellungen und Interessen

02

Konflikt von Präferenzen und Bedürfnissen

Die Präferenzen der Parteien unterscheiden sich in mindestens einem Verhandlungsgegenstand wofür eine gemeinsame Lösung gesucht wird

03

Variabler Einigungsraum

Durch Geben und Nehmen bewegen sich die Parteien von ihren ersten Positionen aufeinander zu und können dabei häufig eine, für alle, vorteilhafte Lösung finden

04

Freiwillige Entscheidung

Eine Verhandlungslösung ermöglicht zumeist bessere Ergebnisse, als nicht zu verhandeln – äußert selten gibt es einen Zwang zu verhandeln

05

Einfluss von Werten und Emotionen

Psychologische Motivationen haben einen direkten Einfluss auf das Ergebnis, wie zu gewinnen, den Ruf zu schützen, oder Beziehungen zu erhalten

WO TREFFEN GRÜNDER AUF VERHANDLUNGSSITUATIONEN?



Vereinbarungen mit den Mitgründern

Aufteilung des Aktienkapitals, Rollen und Zuständigkeiten, Entscheidungsfindungsprozesse



Kundenverträge

Preisgestaltung, Mengenrabatte, Zahlungspläne, Service-Level-Vereinbarungen, Haftungsbestimmungen

Finanzierungen und Investitionen

Bewertung des Unternehmens, Investitionsbedingungen, Sitze im Aufsichtsrat



Vereinbarungen mit Lieferanten

Günstige Bedingungen, Preise, Qualitätsstandards, Lieferpläne, Zahlungsbedingungen

Partnerschaften und Kooperationen

Aufteilung von Einnahmen, Rechte an geistigem Eigentum, Marketingmaßnahmen, vertragliche Verpflichtungen



Akquisitionen und Fusionen

Bewertung, Struktur des Geschäfts, Kaufpreis, Rechte an geistigem Eigentum, Übergangspläne

Einstellung von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen

Stellenangebote, Vergütungspakete, Aktienzuteilungen, Beschäftigungsbedingungen



Beilegung von Streitigkeiten

Vergleiche oder Lösungen mit Interessengruppen, Partnern, Mitarbeitern oder Kunden

WAS MACHT EINEN GUTEN VERHANDELNDEN AUS?

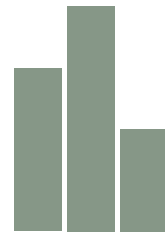


- Effektive Kommunikationsfähigkeiten
- Emotionale Intelligenz
- Kreativität
- Vorbereitung und Planung
- Strategisches Denken
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Geduld und Beharrlichkeit
- Selbstvertrauen und Durchsetzungsvermögen
- Wissen und Kompetenz
- Ethik und Integrität

KOMPLEXITÄT

Verhandlungen sind komplex und werden durch zukünftige Entwicklungen weiter an Komplexität zunehmen

(Oehlschläger et al., 2022)



HEBEL

Verhandlungsergebnisse haben eine bis zu 20 prozentige Hebelwirkung auf die Unternehmensgewinne

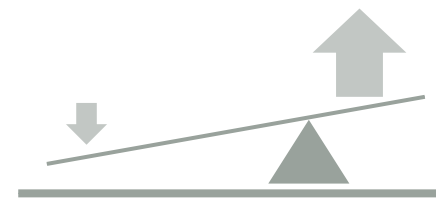
(Sorge, 2014)



SKILL

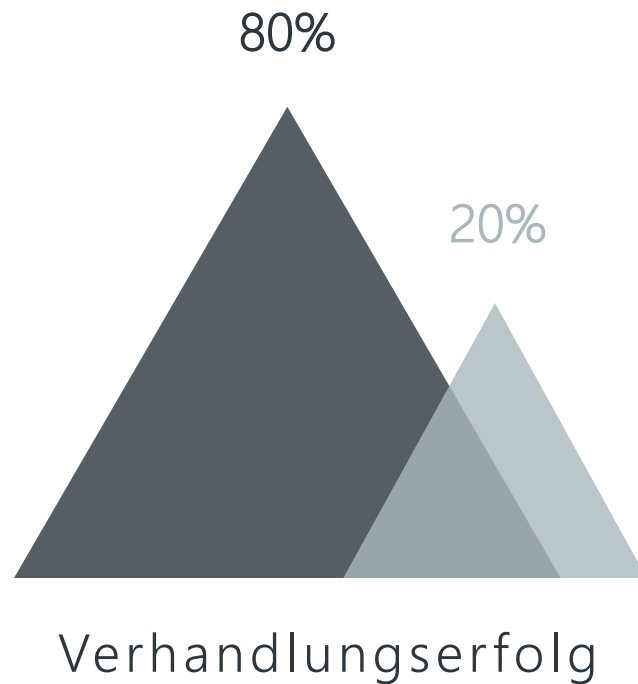
Verhandeln und Überzeugungskraft gilt als eine der wichtigsten Fähigkeiten für die kommenden Jahre

(World Economic Forum, 2020)





DIE KOMPLEXITÄT VON VERHANDLUNGEN KANN DURCH EINE GUTE VORBEREITUNG REDUZIERT WERDEN



01

Vorbereitung der Verhandlung

Verhandlungserfolg beruht zu 80% auf der Vorbereitung

02

Führung der Verhandlung

Verhandlungserfolg beruht nur zu 20% auf der tatsächlichen Verhandlungsführung

03

Nachbereitung der Verhandlung

Nach der Verhandlung ist vor der (nächsten) Verhandlung



2) Systematisches Verhandeln

Grundlagen

Der STAR Ansatz führt Schritt für Schritt durch eine optimale Verhandlungsvorbereitung, -führung und -nachbereitung.

S

Strategy

Objekt & Positionen

Inhalt:

- Verhandlungsobjekt
- Wettbewerb
- Macht
- Strategie

T

Transfer

Gegenstände & Personen

Inhalt:

- Gegenstände
- Ziele
- Persönlichkeiten
- Meilensteine

A

Action

Kommunikation & Interaktion

Inhalt:

- Taktiken
- Argumente
- Simulation
- Verhandlungsführung

R

Reflection

Ergebnis & Takeaways

Inhalt:

- Reflexion
- Bewertung
- Learnings
- Feedback

S

Strategy

Objekt & Positionen

T

Transfer

Gegenstände & Personen

A

Action

Kommunikation & Interaktion

R

Reflection

Ergebnis & Takeaways

Strategy

Objekt & Positionen



1

Rahmenbedingungen
definieren

Informationen sammeln und
Kontext schaffen

2

Verhandlungsmacht
analysieren

Beidseitig Alternativen bestimmen
und optimieren

3

Übergeordnete Strategie
entwickeln

Strategie ableiten und
Maßnahmen strukturieren

VERHANDLUNGSOBJEKT UND RAHMENBEDINGUNGEN DEFINIEREN



Inhalt der Verhandlung

Um was geht es genau?

Zeitraumen

In welchem Zeitraum soll verhandelt werden?

Verhandlungspartner

Wer sind potentielle Verhandlungs- oder Koalitionspartner?

Weitere wichtige Faktoren

Historie
Werte
Emotionen

Je abhängiger eine Verhandlungspartei von der Gegenseite ist, desto größer ist die Macht der Gegenseite. Die Abhängigkeit wird durch Alternativen und Vergeltungsmöglichkeiten bestimmt.

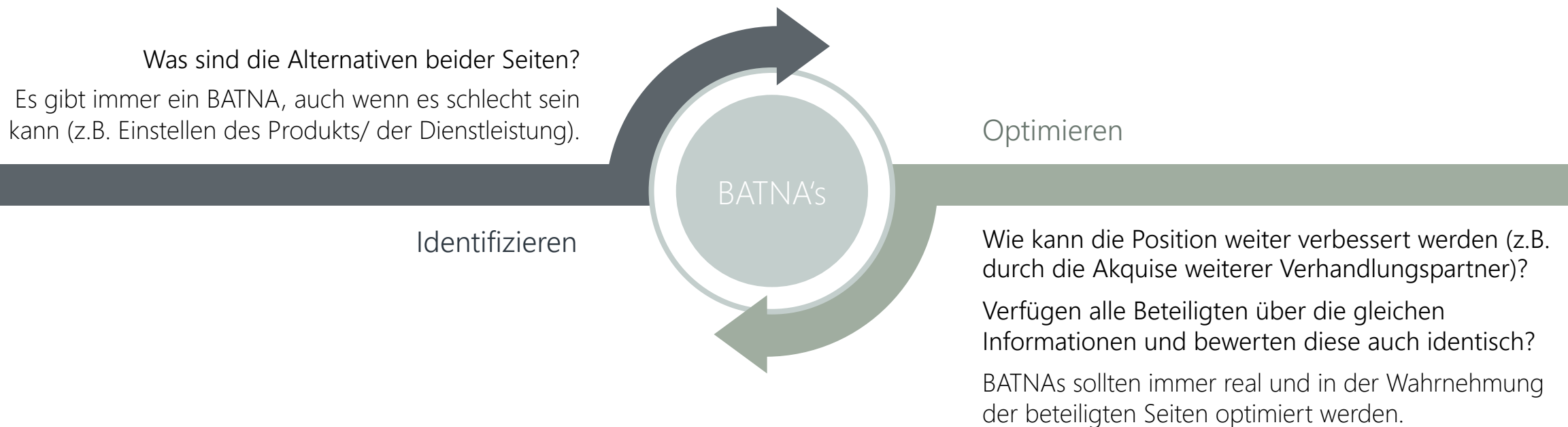
Faktoren für die Abhängigkeit

- Umfang des Auftrags
- Anzahl an Wettbewerbern
- Einzigartiges Know-How
- Standardisierung
- Getätigte Investitionen & Switching Costs
- Make or Buy Kostenvorteile oder Nachteile
- ...



Angelehnt an: Emerson 1962, Cox 2004

Das BATNA (**B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement) ist die beste Alternative, die bei einer Nichteinigung außerhalb der bestehenden Verhandlungssituation existiert.





Kooperieren

Offene und Win-Win orientierte Verhandlungsführung



Konfrontieren

Durchsetzung eigener Ziele unter Umständen auch mit Druck und Drohungen



Anpassen

Priorisierung des Vertragsabschlusses aufgrund der überlegenen Gegenseite



Pokern

Ausnutzung von Informationsasymmetrien zur Verbesserung des individuellen Ergebnisses



Vermeiden

Verzögern, Umgehen oder Abbrechen von Verhandlungen

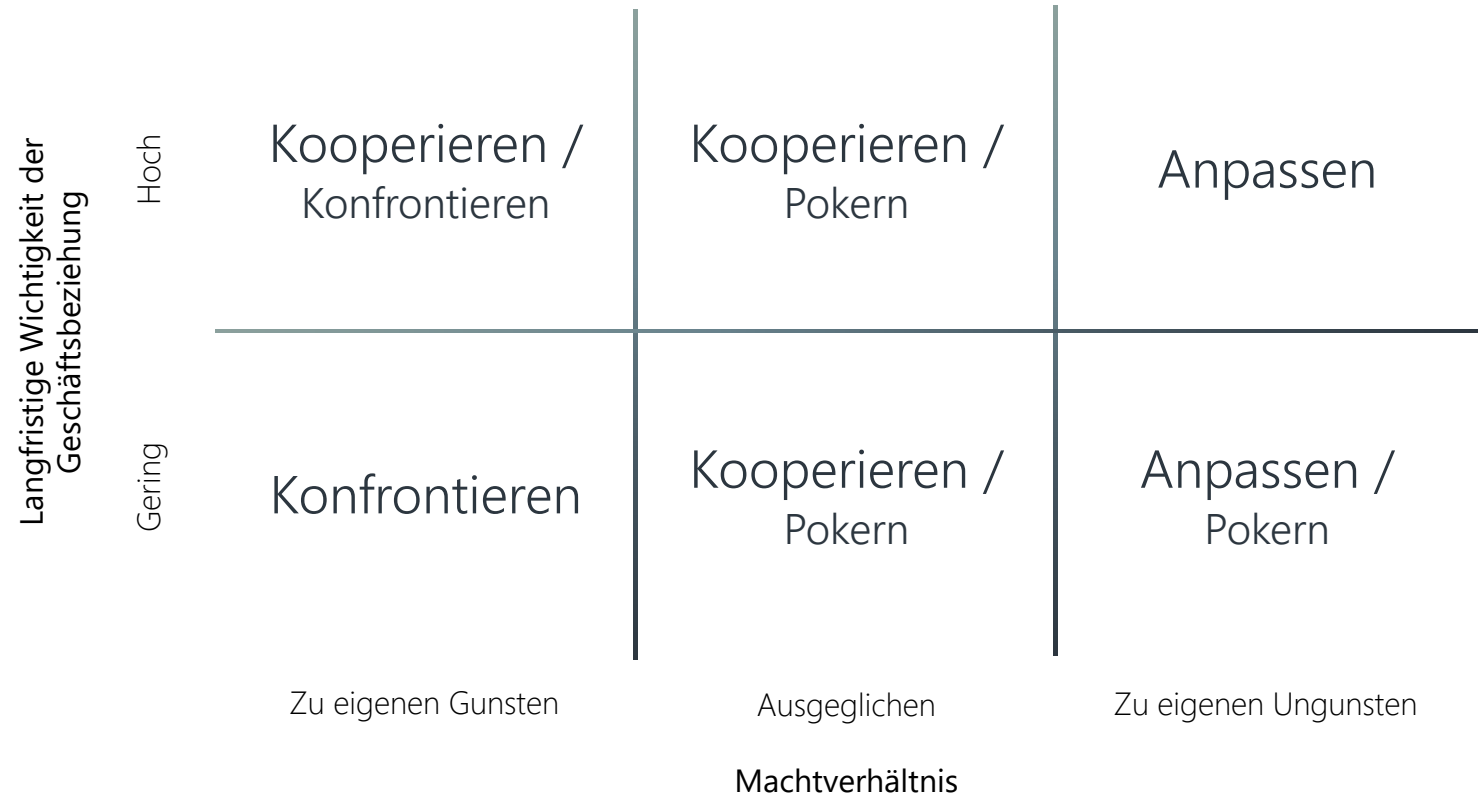
 Kooperieren

 Konfrontieren

 Anpassen

 Pokern

 Vermeiden



S

Strategy

Objekt & Positionen

T

Transfer

Gegenstände & Personen

A

Action

Kommunikation & Interaktion

R

Reflection

Ergebnis & Takeaways

Transfer

Gegenstände & Personen



1 Persönlichkeiten analysieren

Beziehungen und
Charaktere nutzen

2 Gegenstände untersuchen

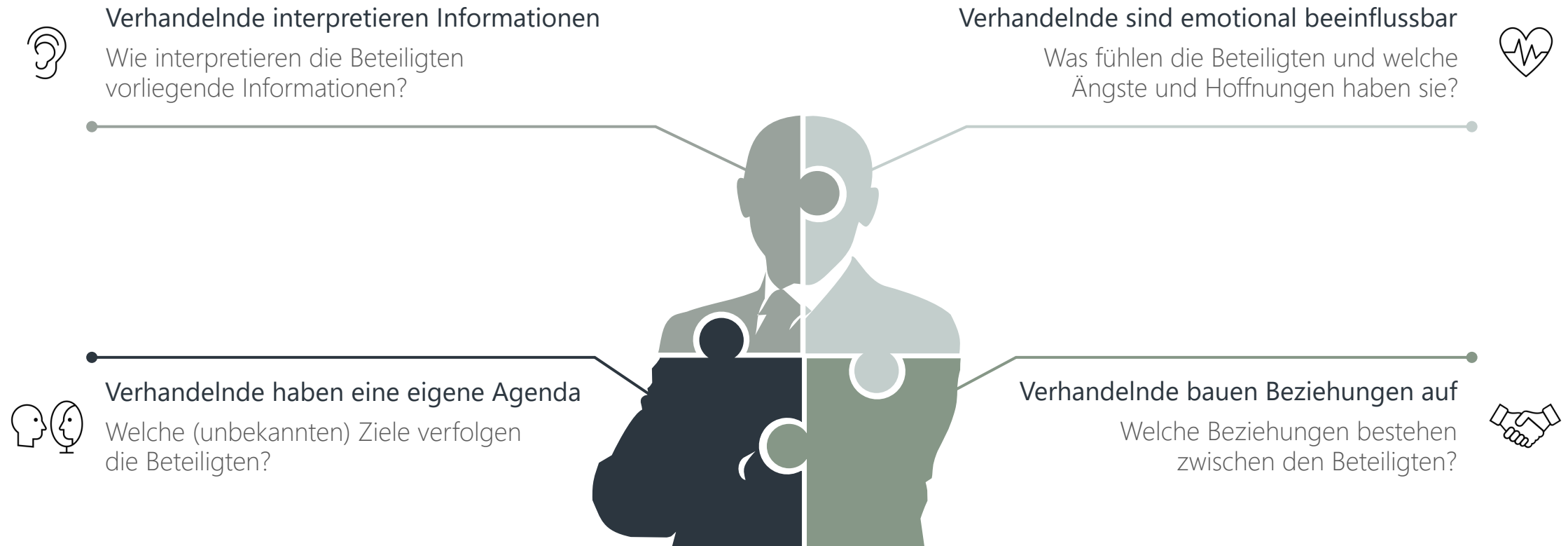
Verhandlungsmasse
optimieren

3 Ziele und Angebote bestimmen

Zielwerte setzen und Trades
festlegen

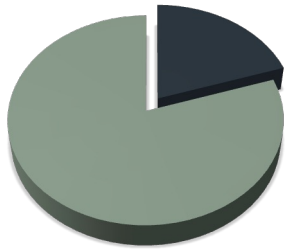
4 Milestones setzen

Verhandlungsinteraktionen
orchestrieren



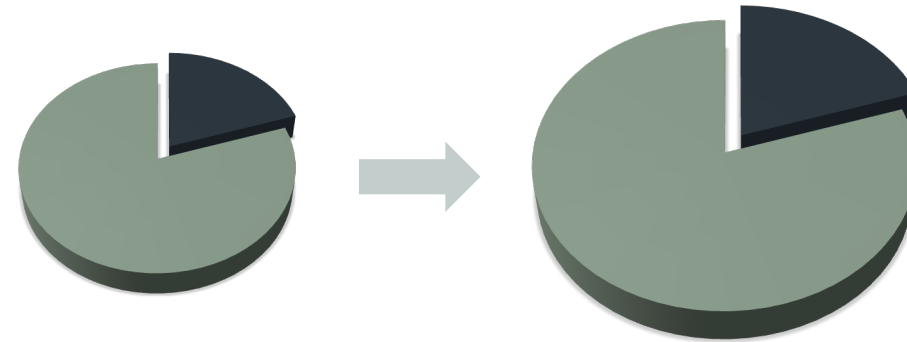


Win-Lose Gegenstände (FIXED PIE)



z. B. Orange

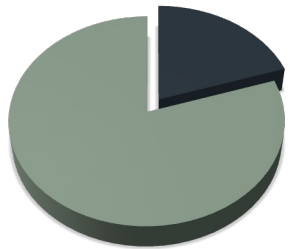
Win-Win Gegenstände (VARIABLER PIE)



z. B. Saft & Schale

VERHANDLUNGSGEGENSTÄNDE

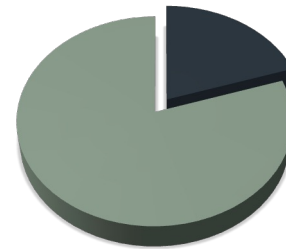
Distributiv
(z.B. Preis)



Win-Lose Gegenstände
(FIXED PIE)

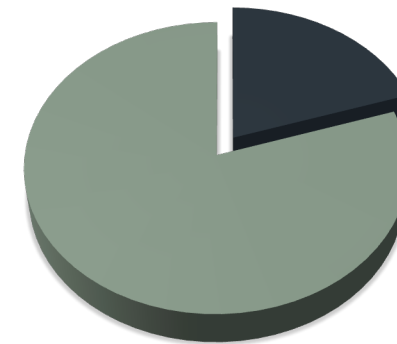
Komplementär

(z.B. Lieferdatumsgarantie, Vertragsdauer)



Integrativ

(z.B. Zahlungskonditionen, Volumen)



Win-Win Gegenstände
(VARIABLE PIE)

INDIVIDUELLE ZIELE

Win-Lose Verhandeln

- Wert beanspruchen
- Einzeloptimierung zur eigenen Ergebnismaximierung durch möglichst großen „Pie“-Anteil
- Informationen zurückhalten
- Geschicktes agieren mit taktischem Verhalten
- Druck ausüben

VS.

GEMEINSAME ZIELE

Win-Win Verhandeln

- Wert schöpfen
- Gesamtoptimierung mit beidseitig vorteilhaften Lösungen
- Transparent Informationen austauschen
- Ehrliches und faires Verhalten
- Vertrauen aufbauen

Optimale Ergebnisse können nur durch die Berücksichtigung der individuellen UND gemeinsamen Ziele erreicht werden.



S

Spezifisch



M

Messbar



A

Akzeptabel



R

Realistisch



T

Tough



Milestones fungieren als Zwischenziele in der Verhandlung und koordinieren die Interaktionen mit der Gegenseite.



Anlass & Ziel

Was ist der offizielle Anlass der Interaktion?
Was wollen wir mit der Interaktion erreichen?



Zeitpunkt & Ort

Wo kommunizieren wir?
Wann kommunizieren wir?



Personen & Beziehungen

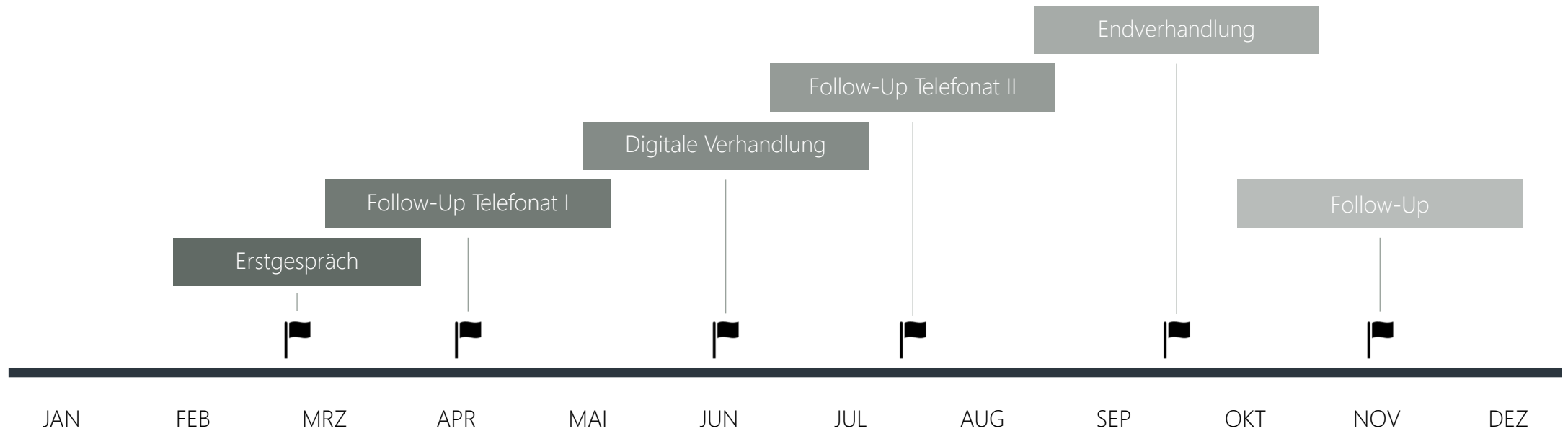
Welche Persönlichkeiten treffen aufeinander?
Welche Beziehungen können wir nutzen?



Vorgehensweise

Welche Stimmung wollen wir vermitteln?
Was sind die konkreten Hebel und Schritte?

MILESTONES SETZEN – BEISPIEL



S

Strategy

Objekt & Positionen

T

Transfer

Gegenstände & Personen

A

Action

Kommunikation & Interaktion

R

Reflection

Ergebnis & Takeaways

Action

Kommunikation & Interaktion



1

Taktisches Verhalten
planen

Passende Taktiken und
Verhaltensweisen wählen

2

Argumentation
ausarbeiten

Argumente vorbereiten
und strukturieren

3

Verhandlung
führen

Souverän und professionell
verhandeln

Opening Statement

- Klar und strukturiert
- Prägnante Zusammenfassung der Fakten
- Kernargumente präsentieren
- Glaubwürdigkeit aufbauen
- Schlussfolgerung und Vorschau

1. Angebot

Numerischer Anker

- konkreter und angemessener monetärer Wert (bei ausreichender Informationsgrundlage)

Alternativ: semantischer Anker

- grobe Richtung angeben und keine Nennung konkreter Zahlen

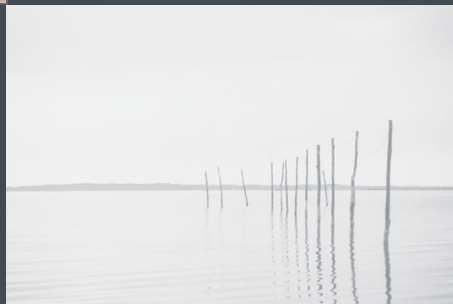
TAKTIKEN ZUR VERSTÄRKUNG POSITIVER ODER NEGATIVER EMOTIONEN WÄHLEN

Für ein faires und ethisches Verhalten sollten Taktiken an den Kontext, die Ziele und die Interessen angepasst werden

Charming



Pausen



Eskalation



Informations-
vorenthaltung



Good Cop /
Bad Cop



Schweigen



Die eigene Argumentation sollte durch **möglichst viele (starke) Argumente** gestützt werden. Die Position der Argumente ist dabei entscheidend.

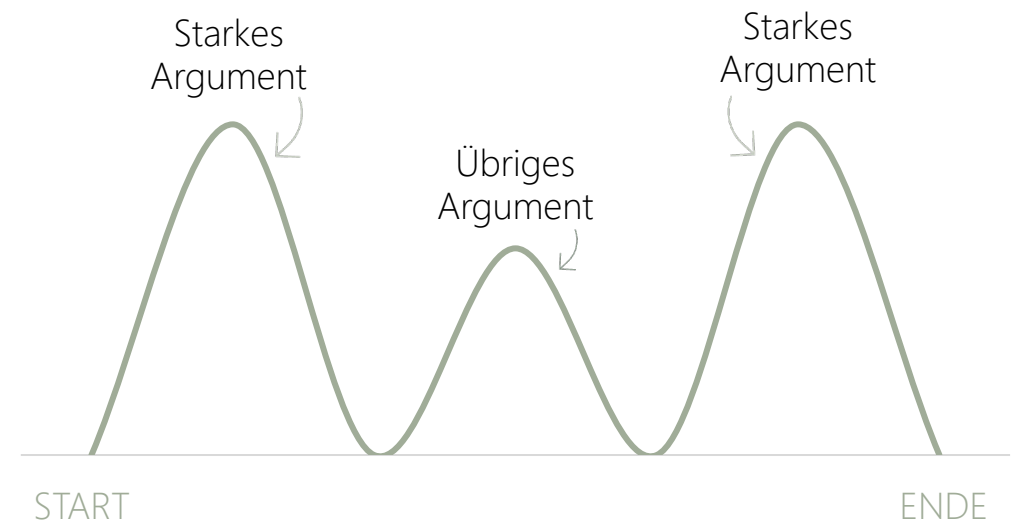
ANZAHL

Pro Thema, mindestens 3 unterstützende Argumente zusammentragen

REIHENFOLGE (PRIMACY-RECENCY EFFEKT)

- Starke Argumente zum Anfang erhöhen Aufmerksamkeit der Gegenseite
- Starke Argumente zum Ende bleiben besser in Erinnerung
- Schwache Argumente sollten, wenn überhaupt, zwischen den starken Argumenten platziert werden

Gedächtnisverzerrung durch die Position der Argumente



CHECKLISTE

1) Strategie und Meilensteine reflektieren und konkretisieren

2) Team in Abhängigkeit der Gegenseite besetzen

3) Authentisches Narrativ wählen

4) Informationsaustausch gezielt planen

5) Agenda und Themenreihenfolge setzen

6) Opening Statement / 1. Angebot formulieren

7) Argumente und Gegenargumente sammeln

8) Zugeständnisse definieren

9) Besondere zusätzliche Taktiken festlegen

10) Umsetzung und Organisatorisches planen



SOUVERÄN AUFTRETEN

- Professionell, respektvoll und gesichtswahrend agieren
- Offen, ernst und klar kommunizieren
- Gelassenheit bewahren und ausstrahlen
- Genau zuhören, nachfragen und Gegenseite persönlich einbinden
- Nicht emotional reagieren, aber Verständnis zeigen
- Gemeinsamkeiten betonen und Körpersprache einsetzen
- Kollaborationsbereitschaft zeigen, keine Kompromissbereitschaft
- Stille tolerieren
- Vorschnelles und unüberlegtes Urteilen vermeiden
- Nicht impulsiv auf negatives Verhalten der Gegenseite reagieren

S

Strategy

Objekt & Positionen

T

Transfer

Gegenstände & Personen

A

Action

Kommunikation & Interaktion

R

Reflection

Ergebnis & Takeaways

Reflection

Ergebnis & Takeaways



1

Gedanken nach der
Verhandlung festhalten

Erlebnisse und Gedanken
verschriftlichen

2

Abstand gewinnen und
Verhandlung reflektieren

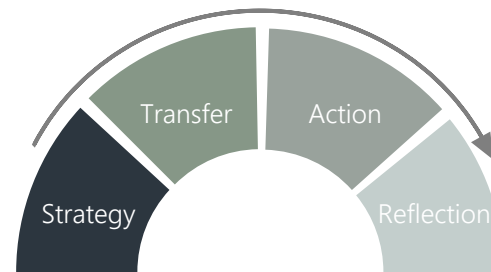
Bewusst Raum schaffen und
rückblickend analysieren

3

Learnings
ableiten

Individuelle und organisationale
Learnings ableiten

Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung.
Daher ist eine sorgfältige Nachbereitung ebenso wichtig die ausführliche Vorbereitung.



1 Gedanken nach der Verhandlung festhalten

Dokumentation von:

- Ergebnissen
- getroffenen Zusagen
- offenen Punkten
- Besonderheiten

2 Abstand gewinnen und Verhandlung reflektieren

Feste Dimensionen überprüfen:

- Phasen (Strategy, Transfer, Action, Reflection)
- Vorgehensweisen (Strategie, Anker, Argumente)
- Zielerreichung

Objektivere Außenansicht einholen:

- Teammitglieder/ Kollegen
- Partner

3 Learnings ableiten

Individuell:

- Stärken und Schwächen

Organisational:

- Informationen und Learnings an Kollegen weitergeben



4) Zusammenfassung

Key Takeaways

S

Strategy

Objekt & Positionen



- ✓ Verhandlungsobjekt und Rahmenbedingungen definieren
- ✓ Verhandlungsmacht und Geschäftsbeziehung bestimmen
- ✓ Übergeordnete Strategie entwickeln

T

Transfer

Gegenstände & Personen



- ✓ Persönlichkeiten analysieren
- ✓ Gegenstände definieren
- ✓ Ziele bestimmen
- ✓ Milestones setzen

A

Action

Kommunikation & Interaktion



- ✓ Action Plan erstellen
- ✓ Verhandlung simulieren
- ✓ Verhandlung führen

R

Reflection

Ergebnis & Takeaways



- ✓ Gedanken nach der Verhandlung festhalten
- ✓ Abstand gewinnen und Verhandlung reflektieren
- ✓ Learnings ableiten

A low-angle photograph of a modern building with a glass and metal facade, showing multiple windows and architectural details.

EMAIL: patricia.oehlschlaeger@aura-consulting.de

TELEFON: +49 (0) 6172 944 6415

WEBSITE: aura-consulting.de

BPW 2026

Deine Idee | Dein Konzept | Dein Unternehmen

Hotline: 030 / 21 25 - 21 21

E-Mail: info@b-p-w.de

Internet: www.b-p-w.de

Förderer



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg wird gemeinsam durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe des Landes Berlin und durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg unterstützt sowie aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert.