

Lukas Wyss

# Die Kunst der Verhandlungsführung

2. stark erweiterte Auflage

Strategie

Taktik

Konfliktlösung

Helbing Lichtenhahn

C.H.BECK

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	5
<b>Teil 1:</b>	
<b>Einführung</b> .....	15
<b>I. «Disputo, ergo sum»</b> .....	17
<b>Teil 2:</b>	
<b>Grundlagen der Verhandlungsführung</b> .....	23
<b>II. Definitionen und Grundbegriffe</b> .....	25
A. Definitionen .....	25
B. Analyse, Verhandlungsziel, Verhandlungsstrategie und -taktik .....	28
<b>III. Verhandlungen verstehen – Grundlagen des Verhandeln</b> .....	33
A. Die «Verhandlungslandkarte» und ihre Umgebung .....	33
1. Vorbemerkung .....	33
2. Die fünf Verhandlungsebenen .....	34
3. Der Verhandlungsführungsprozess .....	37
4. Die fünf Phasen des Verhandlungsprozesses .....	38
5. «The Big Four»: Vier Fragen, welche sich in Verhandlungen immer wieder stellen .....	38
6. Die Verhandlungslandkarte .....	39
7. Drei Caveats .....	40
8. Der rechtliche Rahmen von Verhandlungen .....	42
8.1 Der rechtliche Rahmen von Verhandlungen im Allgemeinen .....	42
8.2 Daten- und Geheimnisschutz .....	44
8.2.1 Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen .....	44
8.2.2 Geheimnisschutzrechtliche Rahmenbedingungen .....	47
8.3 Partikularitäten der Verhandlungsführung durch Anwältinnen und Anwälte .....	49
B. Zwei grundlegende Verhandlungsmodelle und spieltheoretische Verhandlungsansätze .....	52
1. Vorbemerkungen .....	52
2. Distributive Verhandlungsmodelle: Austausch von Angeboten und Aufbau sowie Ausspielen von tatsächlicher oder vermeintlicher Verhandlungsmacht («win-lose») .....	52
3. Kooperative Verhandlungsmodelle: Identifikation und Abgleich gemeinsamer Interessen («win-win») .....	60

4.	Spieltheoretische Verhandlungsansätze .....	63
4.1	Vorbemerkungen .....	63
4.2	Das «Gefangenen-Dilemma»: Wenn die Kooperation eine höhere Dividende bringt als «no deal», aber mit egoistischem Verhalten die maximale Dividende zu erzielen wäre .....	64
4.3	Das «Feiglings-Spiel»: Irrational-sturer Kollisionskurs mit fatalen Konsequenzen .....	67
4.4	«Ich teile – du wählst» .....	70
4.5	Das «Ultimatums-Spiel» .....	73
4.6	Erkenntnisse aus spieltheoretischen Verhandlungsansätzen .....	74
5.	Gewinnen – oder Verhandeln? .....	75
C.	Die Dynamik hinter Verhandlungen:	
	sechs (sieben) grundlegende taktische Ausrichtungen .....	77
1.	Einführung .....	77
2.	Druck ausüben: Angreifen, Drängen, Zermürben und der Einsatz von Ultimaten .....	80
2.1	Druck ausüben – und der Ritt auf der Rasierklinge .....	80
2.2	Beispiele zur Druckausübung .....	88
2.3	Der Einsatz von Ultimaten – riskant oder sinnvoll? .....	92
2.4	Indirekte Druckausübung – «Flirten mit dem Gegner» .....	96
3.	Ausweichen und Verzögern .....	97
4.	Nachgeben .....	100
5.	Beharren und Widerstand leisten .....	101
6.	Kompromiss eingehen .....	102
7.	Kooperieren .....	103
8.	«Black Magic»: List und Täuschung .....	104
8.1	List und Täuschung in Verhandlungen – darf man das? .....	104
8.2	Rechtliche Konsequenzen von List und Täuschung .....	109
8.3	List und Täuschung erkennen .....	110
8.4	Wie wir Lügen aufdecken und die Wahrheit erfahren .....	112
8.4.1	Wahrheit oder Unwahrheit – das ist hier die Frage .....	112
8.4.2	Woran erkennen wir, dass jemand lügt? .....	114
8.4.3	Wie gehen Verhörungsspezialisten vor, um Lügen aufzudecken? ...	119
8.4.4	Kreuzverhörtechniken, um die Wahrheit zu erfahren .....	127
9.	Positive und negative Dynamik .....	128
10.	Kombinationen und Mischformen von Vorgehensweisen .....	128
D.	Besondere Eigenheiten und kulturelle Aspekte in internationalen Verhandlungen .....	131
E.	Die Bedeutung von Verhandlungsstrategien – und die Wichtigkeit, davon situativ abzuweichen .....	133

1.	Die Bedeutung von Verhandlungsstrategien für den Verhandlungsprozess .....	133
2.	Strategie und Verhandlungstaktik .....	137
E.	Typisierung von Verhandlungsstrategien und Verhandlungen .....	139
1.	Grundtypen von Verhandlungsstrategien .....	139
2.	Harte beziehungsweise kompetitive Verhandlungsstrategien .....	139
3.	Weiche Verhandlungsstrategien .....	141
4.	Kooperative und kooperationsorientierte Verhandlungsstrategien – das Harvard Konzept und die Chicago Schule .....	142
5.	Semi-kooperative beziehungsweise kooperationsorientierte Verhandlungsstrategien .....	144
6.	Einmalige und wiederkehrende Verhandlungen .....	145
7.	Strukturierte und unstrukturierte Verhandlungen .....	145
8.	«Shock and awe» beziehungsweise «all in» vs. langsamer Aufbau einer Position der relativen Stärke .....	147
9.	Synthese: flexible, analyse-basierte und strukturierte Verhandlungsführung .....	148
IV.	<b>«Die Werkzeugkiste»: Elemente erfolgreicher Verhandlungsführung</b> ...	151
A.	Was heisst erfolgreich verhandeln? .....	151
1.	Verhandlungserfolg in qualitativer und quantitativer Hinsicht .....	151
2.	Weshalb Verhandlungen scheitern .....	152
B.	Erfolgreich verhandeln heisst vorab, verstehen und eine Beziehung schaffen: Die Bedeutung der Psychologie und Kommunikation in der Verhandlungsführung .....	155
1.	Verhandeln und Psychologie .....	155
2.	Verhandeln unter Druck .....	165
3.	Denkmuster und Denkfallen .....	166
3.1	«Bias» und «Noise» .....	166
3.2	Gewinnhoffnung, Verlustaversion und das «vierfache Muster» nach Kahneman .....	167
3.3	Wahrnehmungsverzerrungen («Bias») .....	173
3.4	Kognitives Störrauschen («Noise») .....	180
3.5	«Schau auf den Ball, nicht auf den Spieler!» .....	181
4.	Verhandeln, Beziehungsaufbau und Beziehungspflege .....	182
5.	Die Bedeutung der Kommunikation für die Verhandlungsführung .....	189
5.1	Beziehungsaufbau und -pflege durch Kommunikation .....	189
5.2	Die vier Ebenen der Kommunikation .....	190
5.3	Drei Grundregeln für eine erfolgreiche Kommunikation .....	191
5.3.1	Kommunizieren Sie positiv .....	191

5.3.2	Kommunizieren Sie klar, transparent und zielgerichtet . . . . .	195
5.3.3	Definieren Sie die Kommunikationskanäle und Adressaten der Kommunikation und informieren Sie phasengerecht die Stakeholder . . . . .	196
6.	Was wir von den Verhandlungsprofis des FBI lernen können . . . . .	198
7.	Setzen Sie vertrauensbildende Massnahmen ein . . . . .	209
8.	Schaffen Sie Vertrauen durch einen strukturierten Verhandlungsprozess . . . . .	214
9.	Die positive Verhandlungsspirale und die negative Verhandlungsschleife . . . . .	214
C.	Verhandeln heisst Interessen definieren und gemeinsam Lösungen erarbeiten . . . . .	217
D.	Die Bedeutung von Informationen für die Verhandlungsführung . . . . .	219
E.	Systematische Verhandlungsplanung und -durchführung . . . . .	224
F.	Die Gunst der Stunde nutzen . . . . .	227
1.	Initiative . . . . .	227
2.	Verhandlungsmacht ( <i>«Leverage»</i> ) . . . . .	229
3.	Momentum . . . . .	231
4.	Das Zeitelement – Rhythmus und Timing . . . . .	232
G.	Der Einsatz von bewährten Verhandlungs-Tools . . . . .	235
1.	Die Kommunikationsmittel . . . . .	235
2.	Die Sitzung (Meeting) . . . . .	235
3.	Die Traktandenliste (Tagesordnungsliste) . . . . .	238
4.	Das Protokoll . . . . .	241
5.	Der Zeitplan . . . . .	241
6.	Die Massnahmenliste (To do-Liste) . . . . .	241
7.	Dokumentenmanagement . . . . .	242
8.	Projektcontrolling . . . . .	243
H.	«Perfekte Prognosen» und Strategiebewertung . . . . .	244
1.	«Perfekte» Prognosen – ein kleiner Ausflug in die Statistik . . . . .	244
1.1	Prognosen und statistische Grundlagen . . . . .	245
1.2	Fehlerquellen von Prognosen . . . . .	247
1.3	«Gute Prognosen» . . . . .	251
1.3.1	Das Bayes'sche Theorem oder die Wichtigkeit starker Prädikatoren . . . . .	251
1.3.2	Nichttrivialität, Objektivität und Validität . . . . .	253
1.3.3	Einfachheit und regelmässige Überprüfung der Prädikatoren . . . . .	255
1.3.4	Berücksichtigung von Wahrnehmungsverzerrungen . . . . .	256
1.3.5	Langzeitprognosen sind hochgradig unsicher und oft falsch . . . . .	257
2.	Schlussfolgerungen für die Verhandlungsplanung . . . . .	259

Teil 3:

<b>Der Verhandlungsprozess</b> .....	263
<b>V. Der Ablauf von Verhandlungen: Das fünfstufige dynamisch-flexible Verhandlungsmodell</b> .....	265
A. Phase 1 – Vorbereitung und Planung der Verhandlungen .....	266
1. Einordnung der Verhandlung .....	266
2. Informationsbeschaffung und Analyse als Grundlage von Verhandlungen .....	268
3. Die Beziehungsebene .....	274
3.1 Analyse der Stakeholder (Key Player) .....	274
3.2 Stärken und Schwächen der Parteien und ihrer Vertreter .....	277
3.3 Abhängigkeiten, Verflechtungen und Rückkoppelungen .....	279
4. Die Sachebene .....	279
4.1 Interessen, Motive und Positionen .....	279
4.2 Das Verhandlungsziel: Best case, Must haves und Tradeables .....	283
4.3 Vorbedingungen .....	288
4.4 Abhängigkeiten, Verflechtungen und Rückkoppelungen .....	291
4.5 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	292
4.6 Sachliche Stärken und Schwächen sowie die Argumente der Parteien .....	292
4.7 Welches ist das übrige Verhandlungsumfeld? .....	293
4.8 Wer profitiert vor allem von der Vereinbarung, und wer würde von einem Vertragsbruch profitieren? .....	293
5. Beurteilung der Lage und Verhandlungsplanung .....	293
5.1 Bewertung der Informationen und Entwicklung von Verhandlungsszenarien .....	294
5.2 Festlegung der Verhandlungsstrategie und -taktik (Entschlussfassung) .....	298
5.2.1 Strategieentwicklung .....	298
5.2.2 Strategieüberprüfung und -umsetzung .....	301
5.2.3 Zudem: BATNA und Exit-Strategie prüfen .....	303
5.2.4 Verhandlungsoptionen und BATNA berechnen beziehungsweise approximieren .....	306
6. Verhandlungsorganisation, Verhandlungsablauf und Regie (Umsetzung) .....	312
7. Vertraulichkeit, Kostentragung und Exklusivität .....	315
8. Kommunikation .....	315
B. Phase 2 – Einstieg in die Verhandlungen: Beziehungs- und Vertrauensaufbau («Warm-up») sowie Organisation der Verhandlungen	317
C. Phase 3 – Informationsaustausch und Klärung der Interessenlagen ..	323

D.	Phase 4 – Die eigentliche Verhandlung beziehungsweise der Kernverhandlungsprozess .....	325
1.	Acht allgemeine Empfehlungen für die Verhandlungsführung ....	326
1.1	Stellen Sie ein geeignetes Verhandlungsteam zusammen und definieren Sie eine Teamstrategie .....	326
1.2	Definieren Sie Ihr Verhandlungsziel und behalten Sie dieses im Auge .....	332
1.3	Verhandeln Sie phasenkonform .....	333
1.4	Erfolgreich zu verhandeln setzt voraus, dass Sie Ihren Verhandlungspartner oder Ihre Verhandlungspartnerin verstehen – und <i>vice versa</i> .....	334
1.5	Arbeiten Sie sich von der MAPP über die Zone of Possible Agreement (ZOPA) zum Agreement .....	335
1.6	Haben Sie Geduld und antizipieren Sie .....	341
1.7	Planen Sie den Verhandlungsablauf .....	342
1.8	Setzen Sie die interne und externe Kommunikation zielführend ein ..	343
2.	... und acht Verhandlungstechniken für erfolgreiche Verhandlungen .....	344
2.1	Wer fragt, führt – wer argumentiert, verliert .....	345
2.2	Erarbeiten Sie kreative Lösungen .....	352
2.2.1	Think out of the box .....	352
2.2.2	Testen Sie Ideen und lassen Sie «Versuchsballons» steigen ..	356
2.3	Balancieren Sie geschickt «Leverage» und kooperatives Verhandeln ..	357
2.3.1	Setzen Sie «Leverage» und Verhandlungsdruck dosiert und zielorientiert ein .....	357
2.3.2	Berücksichtigen Sie in den Verhandlungen stets auch die Beziehungsebene .....	358
2.3.3	Stellen Sie Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt .....	361
2.3.4	Entwickeln Sie vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten .....	362
2.3.5	Definieren Sie vorgängig Ihre Kriterien zur Beurteilung möglicher Verhandlungslösungen .....	363
2.4	Behalten Sie eine strategische Reserve in der Hand .....	365
2.5	Sichern Sie sich Ihren Einfluss auf die Redaktion des Vereinbarungsdokuments .....	365
2.6	Bleiben Sie glaubwürdig und vermeiden Sie Sackgassen .....	366
2.7	Fordern Sie beidseitige Zugeständnisse ein .....	371
2.8	Setzen Sie Ihre Emotionen bewusst (und sparsam) sowie jene der Gegenpartei zu Ihrem Vorteil ein .....	372

E.	Phase 5 – Der Abschluss der Verhandlung:	
	«Make it or break it» .....	374
1.	Bauen Sie gegen Ende der Verhandlungen	
	Verhandlungs- und Abschlussdruck auf .....	374
2.	Schaffen Sie bezüglich der Verhandlungszwischenergebnisse	
	Verbindlichkeit .....	377
2.1	«Anker werfen» .....	378
2.2	Setzen Sie Leitplanken oder revidieren Sie das Verhandlungsziel ...	379
2.3	Bringen Sie die Verhandlungen durch Versprechen voran .....	380
2.4	Überprüfen Sie regelmässig, ob sich die Verhandlungen	
	auf «Zielkurs» befinden .....	381
2.5	Fixieren Sie Zwischenergebnisse schriftlich .....	381
3.	Fixieren Sie die finale Verhandlungslösung	
	in schriftlicher Form und sichern Sie sie ab .....	382
4.	Insbesondere: Die «reine Preisdiskussion» .....	388
5.	Preisfindung durch Auktion .....	393
6.	Wenn die Verhandlungen stocken oder blockiert sind ... ..	396
7.	Exit-Strategie: Abbruch der Verhandlungen .....	399
8.	Debriefing .....	400

#### Teil 4:

	<b>Konfliktlösung</b> .....	403
--	-----------------------------	-----

<b>VI.</b>	<b>Konfliktsituationen: Verhandeln unter erschwerten Bedingungen</b> .....	405
------------	--	-----

A.	Konfliktmanagement in Verhandlungen .....	405
----	---	-----

1.	Konflikte und Konfliktmanagement .....	405
----	--	-----

2.	Konflikte als Chancen .....	408
----	-----------------------------	-----

3.	Grundlagen des Konfliktmanagements .....	408
----	--	-----

4.	Konflikte antizipieren, vermeiden und frühzeitig lösen .....	414
----	--	-----

5.	Acht Empfehlungen für den erfolgreichen Umgang mit	
	Konflikten in Verhandlungssituationen .....	416

5.1	Bleiben Sie ruhig, gewinnen Sie Zeit und deeskalieren Sie	
	wenn nötig .....	416

5.2	Analysieren Sie den Konflikt und ordnen Sie ihn ein .....	424
-----	---	-----

5.2.1	Analyse des Kontextes und der Dynamik des Konflikts .....	425
-------	---	-----

5.2.2	Analyse der Ursachen des Konflikts auf den fünf	
	Verhandlungsebenen .....	427

5.3	Weichen Sie den Konflikt auf, indem Sie die Konfliktthemen	
	aufarbeiten und auf die Gegenseite zugehen .....	434

5.4	Verändern Sie die Dynamik der Verhandlungen von Konflikt	
	auf eine gemeinsame Lösungsfindung .....	438

5.5	Suchen Sie sich Verbündete . . . . .	446
5.6	Bauen Sie eine «goldene Brücke» und schaffen Sie die erforderliche Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz aus der Sicht der anderen Partei . . . . .	448
5.7	Machen Sie es der anderen Partei schwierig, «Nein» zu sagen . . . . .	452
5.8	Wenn alles nichts nützt: Erwägen Sie die Änderung des Verhandlungsteams, rechtliche Möglichkeiten oder den Exit aus den Verhandlungen . . . . .	454
6.	Strategien gegen trickreich und unfair taktierende Parteien sowie gegen Ultimaten . . . . .	457
6.1	Typische Antworten auf trickreiche und unfaire Taktiken . . . . .	457
6.2	Wie beantworten wir persönliche Angriffe und Provokationen? . . . . .	462
6.3	Wie gehen wir mit Ultimaten um? . . . . .	465
6.4	Exkurs «The Art of the Deal» – US-Präsident Trumps Verhandlungskünste unter der Lupe . . . . .	467
B.	Verhandeln mit dem Teufel . . . . .	472
1.	Sollen wir mit dem «Teufel» verhandeln? . . . . .	472
2.	Unter welchen Umständen sollen wir mit dem «Teufel» verhandeln? . . . . .	479
3.	Welche Schlussfolgerungen können wir für Verhandlungen mit dem Teufel ziehen? . . . . .	485
C.	Verhandeln oder Prozessieren? . . . . .	496
D.	Einvernehmliche Konfliktbeilegung unter Beizug Dritter . . . . .	499
E.	Konfliktbeilegung vor Gerichten und Schiedsgerichten . . . . .	503
1.	Allgemeine Ausführungen . . . . .	503
2.	Besonderheiten bei Einigungsverhandlungen vor staatlichen Gerichten und Schiedsgerichten . . . . .	504
 <b>Teil 5:</b>		
<b>Die Anwendung in der Praxis und Schlussbemerkungen . . . . .</b>		<b>507</b>
<b>VII. Die Anwendung in der Praxis . . . . .</b>		<b>509</b>
A.	Typ I- und Typ II-Verhandlungen . . . . .	509
B.	Beispiele für Typ I- und Typ II-Verhandlungen . . . . .	522
<b>VIII. Schlussbemerkungen . . . . .</b>		<b>527</b>
 <b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>		 <b>529</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>		<b>543</b>

---

**Teil 1:**  
**Einführung**