

Teuflich und Clever

Effert

2027

ISBN 978-3-8006-8162-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Die Kernverhandlungspunkte – Redaktionsschluss ist am Anfang

Um die Verhandlung zeitlich und inhaltlich zu begrenzen, sind vor der Vertragsverhandlung unternehmensintern und zwischen den Verhandlungspartnern die Kernverhandlungspunkte in einem Eckpunktepapier zu beschreiben. Ebenso ist festzuhalten, was nicht Teil der Verhandlung ist und was zu einem späteren Zeitpunkt Teil einer weiteren Vereinbarung wird. Ein Eckpunktepapier schafft Klarheit, konkretisiert die Verhandlungsmandate und spart Zeit.

Keine Zeit für Abkürzungen

Manchmal wird einfach drauflosverhandelt. Ohne klare Eckpunkte, ohne ausreichende Abstimmung. Das mag geschäftig wirken, benötigt aber viel Zeit, weil es keinen Verhandlungsrahmen gibt, der für eine inhaltliche Ein- und Ausgrenzung und für einen Fokus sorgt.

Die Dekonstruktion des Abstrakten

Abstrakt sind die zu verhandelnden Themen allen Beteiligten klar. Bei der Konkretisierung zeigen sich jedoch häufig große Unterschiede. Es ist deshalb notwendig, die Kernverhandlungspunkte genau zu beschreiben. Bullet Points reichen nicht aus, sie lassen zu viel Interpretationsspielraum.

Das Ende der Digression

Fehlt der inhaltliche Rahmen, kann der Verhandlungspartner abschweifen und die Verhandlung kann inhaltlich ausufern. Außerdem besteht die Gefahr, dass vom Verhandlungspartner neue Themen eingebracht werden, die in einem Eckpunktepapier explizit ausgeschlossen wären.

Weiter voran oder alles von vorne

Verhandlungen können lange dauern. Das Management und das Verhandlungsteam können sich im Laufe der Zeit ändern. Neue Akteure, neue Ideen. Ein Vergleich von Eckpunktetapier und Verhandlungsstatus zeigt den Erfolg des Verhandlungsteams. Für die neuen Akteure gelten nach der Übergabe weiterhin die Kernverhandlungspunkte. Werden diese geändert, beginnt die Verhandlung von vorne.

Die Verhandlungsgeschwindigkeit – Position oder Ergebnis

Die Größe der Verhandlungsrunde beeinflusst die Verhandlungsgeschwindigkeit. Viele Teammitglieder haben viele Sichtweisen und erläutern viele Details. Es gibt viele Wiederholungen und wenig Fortschritt.

Aus viel wird wenig

Große Verhandlungsrunden brauchen viel Zeit für wenig Fortkommen. Je größer die Verhandlungsrunde, desto mehr Positionen werden ausgetauscht und desto weniger inhaltliche Annäherung gibt es.

Aus wenig wird viel

Kleine Verhandlungsrunden mit kompetenten und erfahrenen Teilnehmenden brauchen weniger Zeit und erzielen schnellere Verhandlungsfortschritte. In kleinen Runden ist der Austausch offener und die Argumentation kann ziel- und adressatengerechter erfolgen.

Viel oder wenig

Durch eine Hinzu- oder Herausnahme von Teilnehmenden kann sich eine Verhandlung verlangsamen oder beschleunigen. Die An-

zahl der Teilnehmenden kann für jede Verhandlungsrunde neu festgelegt werden. Über eine Verlangsamung oder Beschleunigung der jeweiligen Verhandlungsrunde entscheidet die Taktik.

Die Verhandlungsverzögerung – Zeitdruck und Zeitgewinn

Es ist immer notwendig, einzelne Punkte, Abschnitte oder den gesamten Vertragstext von Experten prüfen zu lassen. Jedoch ist es nicht möglich und auch nicht sinnvoll, jede notwendige Expertise durch Mitglieder im Verhandlungsteam abzubilden. Die Prüfung kann intern oder extern erfolgen. Sie kann technisch, kaufmännisch oder juristisch sein. Diese Prüfungen benötigen Zeit. Die Ergebnisse müssen anschließend vom Verhandlungsteam konsolidiert und bewertet werden. Auch die Entscheidung über den weiteren Umgang damit kostet Zeit. Diese Zeitaufwände sind bei der Planung der Verhandlung zu berücksichtigen.

Viel Zeit für Prüfungen

Um Zeit zu gewinnen, kann eine Prüfung auch aus taktischen Gründen sinnvoll sein. Es gibt bei jeder Verhandlung kritische Punkte, die eine nähere Betrachtung rechtfertigen. Während der Untersuchung können die Verhandlungsstrategie und -taktik geprüft und angepasst werden.

Viel hilft viel

Steht der Verhandlungspartner unter Zeitdruck, können häufige, umfangreiche und lange Prüfungen den Zeitdruck zusätzlich erhöhen. Erfolgt der Vertragsabschluss vor dem Vorliegen der Ergebnisse, steht der Vertrag unter Vorbehalt. Ob dieser aufgehoben wird und die Vereinbarung zustande kommt, richtet sich nach den Ergebnissen der Prüfungen und deren Bewertung. Kann der Vorbehalt

nicht aufgehoben werden, ist die Verhandlung wieder offen. Hat der Verhandlungspartner den Vertragsabschluss dennoch intern oder extern kommuniziert, eröffnet dies dem Gegenüber die Möglichkeit, neue Forderungen durchzusetzen. Der Vertragspartner steht dann »im kurzen Gras«.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Grundausrichtung – Kooperation oder Konfrontation

Die Mitglieder des Verhandlungsteams beeinflussen die Dauer der Verhandlung. Neben der Anzahl der Teammitglieder ist auch die Persönlichkeit der Akteure von Bedeutung. Mit der Besetzung des Verhandlungsteams wird die Grundausrichtung für die Verhandlung festgelegt.

Die Kooperation beschleunigt

Wohlvollendes und verständnisvolles Verhalten von Teammitgliedern sorgt für eine konstruktive Stimmung. Offenheit für Argumente und die ehrliche Suche nach Lösungen und Kompromissen können den Verhandlungsverlauf positiv beeinflussen und zu einem schnelleren Ergebnis führen.

Die Konfrontation verzögert

Häufiges, kritisches Hinterfragen erfordert zusätzliche Erläuterungen und Rechtfertigungen. Argumente werden genauer abgewogen. Ihnen wird mit Gegenargumenten begegnet. Positionen werden ausgetauscht. Die Stimmung ist eher konfrontativ, es wird mehr taktiert und Offenheit geht verloren. Es dauert länger, um ein Verhandlungsergebnis zu erzielen. Das kann nützlich sein, um beispielsweise im Hintergrund parallele Verhandlungen mit einer anderen Partei zu synchronisieren.

Der Tempowechsel

Durch ein temporäres Herauslösen oder Hinzunehmen von Teammitgliedern kann die Grundausrichtung der Verhandlung verändert werden. Kritische Stimmen können bei einer kooperativen Ausrichtung für eine Entschleunigung sorgen, bisher gefundene Lösungen können wieder infrage gestellt werden. Wohlwollendes Verhalten kann bei einer konfrontativen Grundausrichtung für eine Beschleunigung sorgen. Der Austausch von Positionen und dogmatisches Verhalten weichen einem konstruktiven Blick und dem Wunsch nach einer Lösung. Verhandlungsergebnisse können schneller erzielt werden.

Die Teamzusammensetzung – Bad Guy und Good Guy

Durch eine dauerhafte oder temporäre Änderung der Teamzusammensetzung kann der aktuelle Verhandlungsrahmen zu den eigenen Gunsten verändert oder verlorene Verhandlungspunkte wieder gewonnen werden. Eine bewusste, emotionale Aufladung von Themen kann dabei helfen. Durch das Rollenspiel von Bad Guy und Good Guy wird die Wahrnehmung des Verhandlungspartners beeinflusst.

Der Bad Guy

Der Bad Guy hält unnachgiebig an Positionen fest und verteidigt sie dogmatisch. Dabei gehen Antworten auf die Argumente des Verhandlungspartners deutlich über eine sachliche Kritik hinaus. Die Kritik wird emotional aufgeladen und kann laut und hart formuliert werden. Unterstützende Gestiken können die Emotionen zusätzlich verstärken. Die Situation kann vom Gegenüber als unangenehm und das Verhalten als aggressiv und unprofessionell wahrgenommen werden.

Der Good Guy

Der Good Guy ist der freundliche und verständnisvolle Verhandlungspartner. Er verfolgt dasselbe sachliche Ziel wie der Bad Guy, tritt jedoch lösungsorientiert auf und sucht den Kompromiss. Gleichzeitig wirkt er beruhigend und deeskalierend auf seinen Mitstreiter ein. Er zeigt Verständnis für die Gegenseite und versucht, die sachliche Ebene wieder in den Vordergrund zu rücken. Dadurch kann er wie ein neutraler Dritter oder sogar wie ein Verbündeter der Gegenseite wirken. So entsteht eine Vertrauensbasis zwischen ihm und der Gegenpartei.

Das Wechselspiel

Das Good-Guy-Bad-Guy-Spiel ist ein Spiel mit den Gegensätzen. Nach Aggressivität folgt Versöhnlichkeit, nach laut folgt leise, nach Dogmatismus folgt Lösungsorientierung. Der Good Guy macht aus der Konfrontation eine Kooperation und normiert die Situation neu: Der Kontrast lässt Forderungen, die zunächst als hart wahrgenommen wurden, weniger hart oder moderat erscheinen. Außerdem wird der Good Guy als angenehmer Gesprächspartner empfunden, da er die Lage befriedet, was die Gegenseite aus einer unangenehmen Situation befreit. Damit steigt die Bereitschaft des Verhandlungspartners, Zugeständnisse zu machen, auch wenn die Forderung objektiv zu hoch ist.

Die Vertragsumsetzung – das Ende steht am Anfang

Die Umsetzung muss bereits während der Verhandlung im Blick bleiben. Kann eine Vereinbarung nicht umgesetzt werden, gehen Geschäftschancen verloren. Zusätzlich können Pönalen fällig werden. Deshalb sind während der Verhandlung im Hintergrund die Umsetzungsverantwortlichen systematisch und regelmäßig einzubeziehen.

Aus Paragraphen wird Wirklichkeit

Vertragliche Vereinbarungen müssen operationalisierbar und kontrollierbar sein. Auch der dafür notwendige Aufwand und die benötigte Zeit für die Umsetzung sind zu berücksichtigen. Die einzelnen Vereinbarungen sind so zu gestalten, dass sie die bestehenden, operativen Voraussetzungen angemessen berücksichtigen. Eine aufwendige und kostenintensive operative Umsetzung kann die Wirtschaftlichkeit der Vereinbarung gefährden und zusätzlich Opportunitätskosten verursachen.

Mit Flexibilität in die Zukunft

Technologie und Abläufe sowie der rechtliche Rahmen können sich während der Vertragslaufzeit ändern. Die Vertragsklauseln sind so auszugestalten, dass es keine langfristige Bindung an zum Beispiel bestimmte Technologien und Abläufe gibt. Im Vertrag kann ein Verhandlungsrecht vereinbart werden, welches die Vertragsparteien verpflichtet, Verhandlungen aufzunehmen, wenn sich technische oder rechtliche Rahmenbedingungen wesentlich geändert haben. Kriterien für eine wesentliche Änderung können dabei eindeutig oder auch interpretierbar formuliert werden. Sind die Kriterien interpretierbar, wird die Klärung des gemeinsamen Verständnisses in die Zukunft verschoben. Das kann hilfreich sein, wenn es in Zukunft zum Beispiel neue, relevante Erkenntnisse gibt. Die Festbeschreibung eines zeitlichen Rahmens für die Verhandlungspflicht kann dann nützlich sein, wenn ein Interesse an einer Verhandlung besteht.