

Verhandlungsmanagement

Analyse, Werkzeuge, Strategien

Bearbeitet von
Dr. Christian Bühring-Uhle, Prof. Dr. jur. Horst Eidenmüller, Prof. Dr. Andreas Nelle

2. Auflage 2017. Buch. XII, 241 S. Klappenbroschur
ISBN 978 3 406 66595 0
Format (B x L): 12,4 x 19,1 cm
Gewicht: 301 g

[Recht > Rechtswissenschaft, Nachbarbereiche, sonstige Rechtsthemen > Allgemeines, Einführungen, Gesamtdarstellungen, Nachschlagewerke](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

in Schilderungen oder Darstellungen. Auch Äußerungen, die sehr im Vagen bzw. Pauschalen verhaftet bleiben, sind nicht selten Anzeichen für eine Täuschung. Fragen Sie gegebenenfalls gezielt nach, und bitten Sie Ihren Verhandlungspartner, seine Angaben zu belegen, bzw. holen Sie selbst unabhängige Auskünfte ein.

Wenn Sie die Verhandlungstaktik Ihres Gegenübers verstanden haben – wie reagieren Sie dann? Sie können versuchen, dasselbe Spiel zu spielen, es aber *besser* zu spielen („mit gleicher Münze heimzahlen“). Regelmäßig ist diese Antwort jedoch nicht besonders effektiv, und deswegen möchten wir sie Ihnen grundsätzlich auch nicht empfehlen. Das hat mehrere Gründe: Zum einen ist es eben das Spiel Ihres Verhandlungspartners, und wenn dieser eine bestimmte Taktik anwendet, dann vermutlich deshalb, weil er damit in der Vergangenheit Erfolg gehabt hat. Wenn Sie sich darauf einlassen, laufen Sie Gefahr, das Spiel zu verlieren – weil Sie einfach nicht so gut darin sind. Zudem droht regelmäßig eine Eskalation der Verhandlungssituation, wenn Sie eine aggressive Taktik mit einer ebensolchen Strategie beantworten.

Anders kann es dann liegen, wenn es Ihnen gelingt, Ihre Antwort mit einer Prise Humor zu würzen. So wurde ein junger Mitarbeiter einer Unternehmensberatungsgesellschaft von dem Partner einer renommierten Anwaltssozietät einmal mit den Worten begrüßt: „Ich hatte eigentlich Herrn Dr. Meier erwartet.“ (Herr Dr. Meier war ein erfahrener Partner in der Beratungsgesellschaft des jungen Mitarbeiters.) Der Angesprochene antwortete wie aus der Pistole geschossen: „Bei wichtigen Sachen muss ich schon selber kommen!“ Wer so schlagfertig ist, dass ihm in einer solchen Situation eine entsprechende Antwort einfällt, spielt das Spiel des Gegenübers, spielt es aber besser und nimmt mit dem Witz der Bemerkung die Spitze. Den meisten von uns fällt eine solche Antwort allerdings, wenn überhaupt, erst Stunden oder Tage später ein.

In der Regel besser ist deswegen der Versuch, das Spiel, das der Verhandlungspartner begonnen hat, zu *ändern*. Eine Möglichkeit besteht darin, dass Sie unbeirrt weiter „das eigene Spiel spielen“, also den Angriff ignorieren und sachlich fortfahren. Auch diese Antwort ist allerdings nach unserer Erfahrung nicht immer zielführend. Ihr Gegenüber kann sich so zu weiterer Aggression ermutigt fühlen – er fährt fort, bis Widerstand zu spüren ist.

Aggressiven Verhaltensweisen begegnen Sie effektiver, wenn Sie sie als solche explizit benennen und deren Legitimität thematisieren.²³ Dabei können wieder Ich-Botschaften helfen. Wenn Ihr Verhandlungspartner etwa aus Ihrer Warte in unguter Weise die Personen- und Sachebene miteinander vermengt („Herr Müller, so kenne ich Sie gar nicht...“), können Sie sagen: „Ich weiß nicht, wie Sie mich kennen. Jedenfalls würde ich mich gerne wieder den Sachproblemen zuwenden, die wir zu lösen haben.“ Damit thematisieren Sie die Taktik Ihres Verhandlungspartners und beginnen eine kurze Meta-Verhandlung über die Spielregeln Ihres Gesprächs. Viele aggressive Taktiken lassen sich schon dadurch entschärfen, dass sie angesprochen und zum Verhandlungsgegenstand gemacht werden. Sie sollten es allerdings vermeiden, allzu behrend zu wirken, denn das hat zumeist kontraproduktive Wirkungen („macht aggressiv“).

Eine weitere Möglichkeit, effektiv mit aggressiven Taktiken umzugehen, besteht darin, die unsachliche Verhaltensweise des Verhandlungspartners im Lichte sachlicher Kriterien zu interpretieren bzw. sie entsprechend zu reformulieren.²⁴ Wenn dieser beispielsweise ostentativ ein letztes, endgültiges Angebot macht, können Sie wie folgt antworten: „Dies ist *eine* denkbare Möglichkeit. Andere Varianten sind auch vorstellbar. Sie werden sicherlich gute Gründe haben, wenn Sie diesen Vorschlag machen. Ich würde gerne Näheres über diese Gründe erfahren.“

Die aggressive Taktik wird hier dadurch entschärft, dass sie als eine mögliche Einigungsoption reformuliert wird. Gleichzeitig wird die Diskussion versachlicht, indem der Verhandlungspartner gebeten wird, seine Vorstellungen nachvollziehbar zu begründen. Im Kern geht es darum, dass Sie sich das psychologische Phänomen des *framing*, das wir im II. Kapitel kennen gelernt haben, zunutze machen: Sie nehmen eine bestimmte Äußerung Ihres Verhandlungspartners und stellen diese in einen anderen (neuen) Bezugsrahmen, mit dem Sie sich wohler fühlen und der es Ihnen erlaubt, die Verhandlung effektiver zu führen.

Ähnlich können Sie beispielsweise reagieren, wenn Sie in einer Verhandlung (als Verkäufer) mit der Aussage Ihres Verhandlungspartners konfrontiert werden: „Das ist in jedem Fall zu teuer!“ Hier liegt

etwa folgende Antwort nahe: „Der Preis ist sicher ein Punkt, über den wir zu reden haben. Unsere Preisvorstellungen basieren auf folgenden Kriterien:... Welche Überlegungen führen Sie zu der Einschätzung, dass der vorgeschlagene Preis zu hoch ist?“ Mit einer solchen Reformulierungs-Technik können Sie auch Selbstbindungstaktiken begegnen und so den Verhandlungspartner aus seiner „Ecke“ herausholen, in die er sich hineinmanövriert hat. Besonders häufig ist etwa der Verweis auf das Branchenübliche („Ich verhandle solche Verträge jetzt seit über 30 Jahren. Die Klausel, die Sie vorschlagen, habe ich noch nirgends gesehen!“). Hier liegt etwa folgende Antwort nahe: „Die von mir vorgeschlagene Klausel ist tatsächlich neu. Als wir sie entwickelt haben, wollten wir bestimmte Defizite in der bisherigen Vertragspraxis beheben. Diese Defizite liegen unseres Erachtens in Folgendem:... Wie schätzen Sie diese Gesichtspunkte ein?“ Auch persönliche Angriffe lassen sich so entschärfen. Werden Sie in Gehaltsverhandlungen beispielsweise mit der Aussage konfrontiert: „Für das Geld, das Sie verdienen, müssten Sie schon mehr leisten.“, so können Sie antworten: „Welche Leistungen erwarten Sie denn genau von mir?“ Auf diese Weise neutralisieren Sie die pauschale, eher herabsetzende Äußerung Ihres Verhandlungspartners, indem Sie deren sachlichen Kern ansprechen und mit einer offenen Frage ein konstruktives Gespräch über die präzisen Inhalte Ihrer Tätigkeit (und deren Vergütung) einleiten.

Zu einer möglichen Änderung des Spiels gehört auch, eine Veränderung der Beteiligten in Erwägung zu ziehen. Das gilt für die Gegenseite genauso wie für Sie selbst. Häufig wird es sogar einfacher sein, sich selbst „aus dem Spiel zu nehmen“ oder die eigene Seite durch zusätzliche Personen zu ergänzen, als Veränderungen beim Verhandlungspartner herbeizuführen. Wenn Sie das Gefühl haben, mit Ihrem Verhandlungspartner nicht mehr zurechtzukommen, schlagen Sie gegebenenfalls vor, dass zwei andere Personen die relevanten Fragen erörtern: („Unsere Diskussion scheint mir festgefahren zu sein. Vielleicht könnten wir Herrn X und Frau Y bitten, an unserer Stelle diese Frage zu besprechen.“). Dass man sich selbst auswechselt, muss keineswegs zwingend ein Schwächesignal aussenden. Es gibt in praktisch jeder Verhandlungssituation gute und nachvoll-

ziehbare Gründe, warum ein Wechsel oder eine Ergänzung vorgeschlagen wird (etwa das Einbringen zusätzlicher Sachkompetenz, Terminschwierigkeiten etc.). Näheres dazu werden wir im VI. Kapitel erörtern.

Schlussendlich sollten Sie gerade bei besonders aggressivem Verhalten Ihres Verhandlungspartners immer Ihre Nichteinigungsalternativen im Auge haben. Was machen Sie, wenn Sie sich mit Ihrem Gegenüber nicht einigen können? Wenn nichts anderes hilft, können und müssen Sie sich auf Ihre Nichteinigungsalternativen „zurückziehen“, und deswegen sollten diese so beschaffen sein, dass Sie sich damit auch einigermaßen wohlfühlen. Sind sie es nicht, dann denken Sie über Verbesserungen nach.

Seine eigenen Nichteinigungsalternativen zu realisieren, bedeutet nicht zwingend, die Tür zum Verhandlungsraum für immer zuzuschlagen. Vielleicht ist es sinnvoll, die Verhandlung zunächst einmal für eine gewisse Zeit zu unterbrechen und danach gegebenenfalls noch einmal einen neuen Anlauf zu einer konstruktiven Lösung zu nehmen.²⁵

Die hier vorgeschlagenen Reaktionsmöglichkeiten sind keine Patentrezepte, die Sie einfach „aus der Tasche ziehen“ können, wenn Sie mit einer bestimmten Verhaltensweise Ihres Verhandlungspartners konfrontiert werden. Wie Sie reagieren, hängt immer von der konkreten Situation, aber auch von Ihrer Persönlichkeit und Ihrem Verhandlungsstil ab. Was für den einen passt und womit sich dieser wohlfühlt, ist für den anderen möglicherweise gar nicht nützlich. Erfahrungen und Selbstreflexion werden Ihnen helfen, Ihren eigenen Stil im Umgang mit aggressiven Verhandlungstaktiken zu entwickeln.

2. Setzen Sie Problemlösungstechniken ein

Die Beobachtung und Verbesserung des Kommunikationsprozesses ist ein zentraler Aspekt einer effektiven Steuerung der Verhandlung „am Tisch“. Mit einer möglichst guten Kommunikation zwischen Ihnen und Ihrem Verhandlungspartner ist es allerdings nicht getan. Oft ist es erforderlich, *Problemlösungstechniken* einzusetzen, um die

Verhandlung in ein produktives Fahrwasser zu lenken oder darin zu halten. Eine Reihe solcher Problemlösungstechniken wollen wir Ihnen im Folgenden vorstellen. An erster Stelle steht dabei zunächst das Management der mit Verhandlungen häufig verbundenen Komplexität.

a) Management der Komplexität

In manchen Verhandlungen geht es nur um ein eng begrenztes Thema mit einem Verhandlungspartner. Viele Verhandlungen aber haben unterschiedliche Gegenstände, und es sind mehrere Personen beteiligt. Je höher die voraussichtliche Komplexität einer Verhandlung ist, desto wichtiger ist es, dass Sie im Vorfeld und dann in der Verhandlung selbst Schritte zur Strukturierung des Prozesses unternehmen. Dazu gehört vor allem die Entwicklung einer denkbaren Tagesordnung (Agenda) sowie eines Zeitplanes. Worum wird es in der Verhandlung gehen? Welche Themen sind wichtig, welche weniger wichtig? Welche sollten zuerst behandelt werden? Warum? Wie viel Zeit steht für die einzelnen Punkte zur Verfügung, und wie viel Zeit sollte ihnen jeweils gewidmet werden? Ohne ein strukturiertes Vorgehen besteht die Gefahr ineffizienten Zeitmanagements und eines nicht zielführenden Gesprächsverlaufs.

In der Verhandlung selbst – gegebenenfalls aber auch schon vorher – können Sie die wichtigsten verfahrensbezogenen Aspekte in der Form eines *Verhandlungsvertrages* mit dem Verhandlungspartner regeln.²⁶ Damit ist nicht zwingend ein rechtlicher Vertrag im engeren Sinne gemeint, obwohl es Verhandlungsverträge in dieser Form gibt.²⁷ Vielmehr geht es im Kern darum, dass Sie sich mit Ihrem Verhandlungspartner über die wichtigsten Verhandlungsregeln verständigen, etwa über Zeit und Ort der Verhandlungen, Tagesordnung und Vollmachten der Beteiligten. Bei mehrtägigen Verhandlungen sollten auch die einzelnen Verhandlungsphasen (Tagungsrythmus) festgelegt oder andere institutionelle Vorkehrungen getroffen werden, etwa solche bezüglich einer möglichen Ersetzung der Verhandlenden durch andere Personen usw.

Die Herbeiführung einer solchen Verständigung hat für Sie und Ihren Verhandlungspartner eine Reihe von Vorteilen.²⁸ Zum einen

setzen Sie durch die Übereinkunft selbst ein erstes kooperatives Signal, das möglicherweise auch auf das Verhandlungsverhalten Ihres Gesprächspartners ausstrahlt und einen kooperativen Verhandlungsstil fördert. Zum anderen wird der Verhandlungsablauf strukturiert, so dass sich Redundanzen oder Auseinandersetzungen über den Verfahrensablauf vermeiden lassen. Schließlich haben Verhandlungsverträge auch einen disziplinierenden Effekt: Diese zwingen Sie und Ihren Verhandlungspartner, sich auch mit „unbequemen“ Themen auseinanderzusetzen, ohne *ad hoc* auf andere Fragestellungen ausweichen zu können.

Mit dem Aushandeln der Tagesordnung oder sogar eines Verhandlungsvertrages treten Sie mit Ihrem Verhandlungspartner genau genommen in eine *Meta-Verhandlung*, in eine Verhandlung über die Verhandlung, ein. Damit eine solche Zweitverhandlung nicht zu einer längeren Diskussion ausartet und Sie sich im Hinblick auf die eigentliche Verhandlung nicht verzetteln, sollten Sie an die Tagesordnung keine übermäßig hohen Anforderungen stellen. Worum es geht, ist eine grundsätzliche Verständigung über die groben Eckpunkte des gemeinsamen Fahrplans, der durchaus flexibel gehandhabt werden kann. Eine Visualisierung (Papier, Flipchart oder Ähnliches) empfiehlt sich allerdings in jedem Fall.

Gerade komplexe Verhandlungen dauern häufig lange und sind anstrengend. In der Verhandlung selbst sollten Sie daher immer wieder ausreichend *Pausen* einbauen und nutzen: zur Erholung und Sammlung oder, um Fragen innerhalb Ihres eigenen Teams zu klären. Wichtig können Pausen aber insbesondere auch dann sein, wenn in einer konkreten Verhandlungssituation Eskalationsgefahr besteht. (Kurze) Unterbrechungen können hier nicht unwesentlich zur Deeskalation („Abkühlung“) beitragen.

Komplexitätsverringend wirkt es ferner, wenn Sie im Verlauf der Verhandlung nach der Diskussion einzelner Themen immer wieder Zwischenergebnisse festhalten. Es hat für alle Beteiligten eine entlastende Wirkung, wenn Sie den Ertrag einer bestimmten Diskussion prägnant zusammenfassen. Das muss keineswegs immer schriftlich, sondern wird häufig nur mündlich erfolgen (obwohl eine schriftliche Zusammenfassung natürlich oft besser ist). Eine

solche Zusammenfassung sollte auch nicht als Wiedergabe einer schon bindenden Einigung zu einem bestimmten Teilaspekt der Verhandlungen (miss-)verstanden werden. Machen Sie deutlich, dass es lediglich darum geht, den vorläufigen Ertrag zu einem bestimmten Thema festzuhalten. Alle gefundenen Ergebnisse stehen unter dem Vorbehalt einer abschließenden Zustimmung aller Beteiligten zu sämtlichen Verhandlungspunkten.

Eine denkbare Maßnahme der Komplexitätsreduktion sind auch *Einzelgespräche* bzw. Teilkonferenzen. Sie bieten sich insbesondere dann an, wenn nicht alle Verhandlungsthemen alle Beteiligten betreffen bzw. interessieren. Gegebenenfalls ist es dann sogar schon vor dem Verhandlungsbeginn in „großer Runde“ sinnvoll, dass sich bestimmte Beteiligte im Hinblick auf nur sie betreffende Fragen abstimmen. Wenn Sie ein Einzelgespräch bzw. eine Teilkonferenz anregen, dann machen Sie deutlich, was der Zweck dieses Vorgehens ist. Erfahrungsgemäß besteht die größte Gefahr solcher Aufteilungen der Verhandlungspartner darin, dass die nicht beteiligten Personen das Gefühl bekommen können, hinter ihrem Rücken werde über sie entschieden bzw. würden Maßnahmen verabredet, die sie negativ betreffen. Dieser Gefahr können Sie nur durch Transparenz begegnen.

b) Fragen nach Interessen

Komplexitätsmanagement ist eine wichtige Aufgabe der Verhandlungssteuerung „am Tisch“. Es betrifft den formalen Ablauf der Verhandlung. Inhaltlich geht es darum, zu irgendeinem Zeitpunkt Ihrem Verhandlungspartner einen Vorschlag zu machen, zu dem auch dieser „Ja“ sagen kann. Es gilt also, allseits akzeptable (zustimmungsfähige) Einigungsoptionen zu entwickeln. Aber wie machen Sie das?

Ob es allseits akzeptable Einigungsoptionen gibt, hängt von Ihren Interessen und denjenigen Ihres Verhandlungspartners ab. An verschiedenen Stellen hatten wir uns bereits mit dem Unterschied zwischen Interessen und Positionen beschäftigt und die Bedeutung der Interessenorientierung für eine wertschöpfende Verhandlungsführung herausgestellt. So hat sich etwa gezeigt, dass intuitives Ver-

handeln häufig stark positionsorientiert erfolgt. Dieses positionsorientierte Verhandeln ist dabei regelmäßig die Folge der Vorstellung, Verhandlungen seien reine Nullsummenspiele: „Wenn es meinem Verhandlungspartner nützt, muss es mir schaden“ (vgl. I. Kapitel). Eine zentrale Erkenntnis und gleichzeitig eine wesentliche Voraussetzung für effektives Verhandeln ist es demgegenüber, die Bedeutung von Interessen als Bewertungsmaßstab für Einigungsoptionen und Nichteinigungsalternativen zu erkennen und zu berücksichtigen. Interessen können häufig auf unterschiedliche Art und Weise befriedigt werden, und darin liegt oft der Schlüssel für Wertschöpfung in Verhandlungen (vgl. II. und III. Kapitel).

So einfach die Einsicht in die Bedeutung von Interessen als Grundlage einer effektiven Verhandlungsführung ist, so schwer ist es jedoch, sich von einem positionsorientierten Verhandlungsstil zu lösen. Immer wieder werden Sie und Ihr Verhandlungspartner deswegen in positionsorientiertes Feilschen verfallen, mit all den negativen Folgen, die das für den Verhandlungsverlauf und die erzielten Ergebnisse haben kann (Verlust von Wertschöpfungspotenzialen, gegebenenfalls Eskalation). Überprüfen Sie Ihre eigenen Aussagen und diejenigen Ihres Verhandlungspartners deshalb immer wieder darauf, ob und inwieweit Sie momentan nicht interessen-, sondern positionsorientiert verhandeln. Ist dies der Fall, so versuchen Sie, den Fokus der Verhandlungen wieder zurück auf die Interessen aller Beteiligten zu lenken.

Am besten eignen sich dazu offene Fragen. Formuliert Ihr Verhandlungspartner eine bestimmte Position („Ich möchte... haben.“), so fragen Sie: „Ich verstehe Sie so, dass Sie gerne... hätten. Ist das richtig? Wenn ja, was bewirkt... für Sie?“ Wenn Ihr Verhandlungspartner daraufhin zumindest auch über Interessen spricht, die seine Forderung motivieren, dann sollten Sie aktiv zuhören und evtl. anschließend mit einer weiteren offenen Frage fortfahren: „Was hätte für Sie einen ähnlichen Effekt wie [der verlangte Gegenstand]?“ Auch durch offene, auf Einigungsoptionen bezogene Fragen können Sie Ihren Verhandlungspartner zu Aussagen über seine Interessen motivieren: „Was würde es für Sie bewirken, wenn wir... realisier-ten?“