

Verhandlungsmanagement

Planung, Steuerung und Analyse

Bearbeitet von
Markus Voeth, Uta Herbst

2. überarbeitete Auflage 2015 2015. Buch. 324 S. Hardcover
ISBN 978 3 7910 3570 3

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

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.

SCHÄFFER

POESCHEL

Markus Voeth/Uta Herbst

Verhandlungs- management

Planung, Steuerung und Analyse

2. völlig neu bearb. Auflage

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Verfasser:

Prof. Dr. Markus Voeth, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Business Development an der Universität Hohenheim (www.ls-voeth.de) und Beirat der Negotiation Academy Potsdam (www.negotiationacademypotsdam.de).

Prof. Dr. Uta Herbst, Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing II an der Universität Potsdam (www.ls-herbst.de) und Direktorin der Negotiation Academy Potsdam (www.negotiationacademypotsdam.de).



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3570-3 Bestell-Nr. 20612-0002
EPDF ISBN 978-3-7910-3571-0 Bestell-Nr. 20612-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Johanna Boy, Brennbach
Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen

Printed in Germany
Oktober 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

A. Verhandlungen als wissenschaftlicher Betrachtungsgegenstand

(»Was sind eigentlich Verhandlungen?«)

- A. Verhandlungen als Betrachtungsgegenstand von Wissenschaft und Management**
(»Was sind eigentlich Verhandlungen?«)
1. Begriff und Erscheinungsformen von Verhandlungen
 2. Perspektiven der Verhandlungsforschung
 3. Verhandlungen als Themenbereich für Lehre und Weiterbildung
- B. Entwicklung eines prozessorientierten Management-Ansatzes für Verhandlungen**
(»Wie können Verhandlungen gemanagt werden?«)
- C. Die Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements**
(»Welche Teilaufgaben gehören zum Verhandlungsmanagement?«)
1. Verhandlungsanalyse
 2. Verhandlungsorganisation
 3. Verhandlungsvorbereitung
 4. Verhandlungsführung
 5. Verhandlungscontrolling
- D. Implementierung von Verhandlungsmanagement in der Praxis**
(»Wie kann Verhandlungsmanagement eingeführt werden?«)

Fallbeispiel 1: Verhandlungen im Berufsalltag

Stefan Bietlich ist Leiter des Qualitätsmanagements einer großen deutschen Sparkasse. Wie jeden Morgen beginnt er seinen Dienst um 7.45 Uhr, indem er zunächst einmal seine E-Mails bearbeitet, die seit dem Feierabend des Vortages eingegangen oder in der Hektik des Vortages unbearbeitet liegen geblieben sind. Um 8.30 Uhr trifft er sich an diesem Tag mit den Mitarbeitern seines Teams zum wöchentlichen »Jour fixe«. Heute steht neben den Berichten der Mitarbeiter zum Status quo der verschiedenen von der Abteilung betreuten Projekte unter »Sonstiges« auch die Koordination der Urlaubsplanungen der Mitarbeiter an. Wie in jedem Jahr ist es auch diesmal nicht einfach, die Vorstellungen der Beteiligten unter einen Hut zu bekommen. Da in der Sommerzeit für die Abteilung zwar eine »Rumpfbesetzung« von der Geschäftsleitung akzeptiert wird, zugleich jedoch die zeitlichen Urlaubswünsche der verschiedenen Mitarbeiter sehr ähnlich sind, gelingt es leider auch diesmal nicht, allen Mitarbeitern den gewünschten Urlaubstermin zu ermöglichen. Auch Stefan Bietlich hat in diesem Jahr Schwierigkeiten, seinen eigentlich fest geplanten Juli-Urlaub an der Nordsee durchzusetzen. Da eines der Kinder seines Stellvertreters in diesem Jahr erstmals schulpflichtig ist und dieser daher nun auch an die Schulferien gebunden ist, möchte dieser bei der Urlaubsplanung in diesem Jahr den Vortritt haben. Notgedrungen akzeptiert Bietlich dies – nicht jedoch ohne seinen Kollegen darauf hinzuweisen, dass er aber dafür gerne beim im Dezember anstehenden Weihnachtsurlaub den Vortritt haben will.

Als Bietlich aus dem Meeting kommt, meldet ihm seine Sekretärin, dass einer der Vorstände der Sparkasse angerufen habe und um Rückruf bitte. Am Telefon erfährt Bietlich, dass noch nicht klar sei, ob die von ihm beantragte zusätzliche Mitarbeiterstelle bewilligt werden könne. »Wissen Sie, Herr Bietlich, im Vorstand waren wir uns nicht einig, ob die Stelle wirklich jetzt schon nötig ist. Natürlich haben Sie einige Argumente vorgetragen, aber wir waren uns unsicher, ob es nicht doch ausreichen würde, wenn wir über die Stelle erst bei der nächsten Quartalsplanung beschließen.« Nachdem Herr Bietlich dem Vorstand nochmals sehr eindringlich die Notwendigkeit erläutert hatte, die Stelle bereits jetzt genehmigt zu bekommen, versprach ihm der Vorstand, diese zusätzlichen Argumente gerne nochmals mit den übrigen Vorständen zu diskutieren. Anschließend ließ sich Bietlich mit dem Chef einer örtlichen Werbeagentur verbinden. Ihm lag nun schon seit einiger Zeit das Angebot dieser Agentur für die Gestaltung der von der Sparkasse geplanten Mitarbeiterbroschüre »Kleider machen Leute« vor. Da sich einige Mitarbeiter doch manchmal allzu wenig an den ansonsten haus-intern üblichen Dresscode hielten, wollte man einen kleinen »Kleiderknigge« für die eigenen Mitarbeiter auflegen. Allerdings erschien Bietlich das Angebot der Werbeagentur preislich noch nicht akzeptabel. »Also von den 24.000 Euro müssen wir einfach runter. Ich möchte nicht, dass es hinterher bei unseren Mitarbeitern heißt, dass wir für solche Fragen wahnsinnig viel Geld ausgeben. [...] Klar können Sie auch etwas weniger aufwendige Gestaltungselemente verwenden. Das Ganze soll ja auch nicht toller als unsere Kundenbroschüren werden.«

Nachdem mit ähnlichen Tätigkeiten fast der gesamte Arbeitstag ausgefüllt war, sah sich Bietlich auch an diesem Nachmittag gezwungen, etwas länger im Büro zu bleiben, um die dringlichsten Sachen nach Dienstschluss für den kommenden Tag vorzubereiten. Seiner Frau hatte er die »Erlaubnis«, sie nicht zum Einkaufen begleiten zu müssen, allein mit dem Versprechen abringen können, abends einen langen gemeinsamen Spaziergang zu unternehmen.

Würde man den im Fallbeispiel 1 betrachteten Sparkassen-Mitarbeiter am Ende seines oben beschriebenen Arbeitstages darauf hinweisen, dass er während der eigentlichen Dienstzeit deshalb nicht zu seinem Tagesgeschäft gekommen sei, weil er den ganzen Tag Verhandlungen geführt habe, würde der Mitarbeiter dies vermutlich weit von sich weisen. Vielleicht würde er sogar entgegenen, dass er weder im Firmenkundengeschäft tätig sei, wo Verhandlungen mit Kunden geführt würden, noch es Teil seines Jobs sei, Tarifverhandlungen zu führen, da er auch nicht in der Personalabteilung arbeite bzw. kein Vorstandsmitglied sei.

Tatsächlich aber war der Mitarbeiter sehr wohl den überwiegenden Teil des Tages mit Verhandlungen beschäftigt. Dass er dies jedoch nicht so empfunden haben dürfte, ist ein typisches Phänomen, das häufig bei Verhandlungen auftritt: Obwohl viele berufliche und private Aktivitäten die konstitutiven Merkmale von Verhandlungen erfüllen, werden die Aktivitäten von den Betroffenen nicht als Verhandlungstätigkeiten eingestuft. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Verhandlungen vielfach ein sehr enges Verständnis entgegengebracht wird. Am Beginn unseres Lehrbuchs zum Verhandlungsmanagement wollen wir uns daher zunächst mit dem Begriff und den Merkmalen von Verhandlungen beschäftigen, um ein klareres Verständnis zu erhalten, was unter Verhandlungen zu verstehen ist.

Verhandlungen:
unbewusste Alltagsbeschäftigung

1. Begriff und Erscheinungsformen von Verhandlungen

Für den Begriff »Verhandlungen« existiert in der Literatur kein einheitliches Begriffsverständnis. Das »begriffliche Wirrwarr«, das zum Teil besteht, zeigt sich dabei schon daran, dass auch die in der angloamerikanischen Literatur verwendeten Begriffe »bargaining« und »negotiation« teilweise synonym (vgl. *Rubin/Brown*, 1975; *Stephenson*, 1981), teilweise in Abgrenzung zueinander verwandt werden. Sofern keine Gleichsetzung erfolgt, wird »bargaining« stärker mit »Feilschen« in Verbindung gebracht, während »negotiation« eher als formaler Problemlösungsprozess verstanden wird (vgl. *Lewicki et al.*, 1998). Trotz aller begrifflichen Unterschiede werden in den in der Literatur gebräuchlichen Definitionen des Verhandlungsbegriffs immer wieder bestimmte Merkmale von Verhandlungen betont. Diese lassen sich aus den in Abbildung 1 zusammengestellten Beispielen von Definitionen, die der internationalen Verhandlungsforschung entnommen wurden, ableiten.

Begriffswirrwarr

Begriff »Verhandlungen«
in der Literatur

Verfasser	Definition
Bazerman et al., 1988	»A decision-making process in which three or more persons, representing their own interests, make decisions to resolve conflicting preferences.«
Bazerman/Moore, 2013	»When two or more parties need to reach a joint decision but have different preferences, they negotiate. They may not be sitting around a bargaining table; they may not be making explicit offers and counteroffers; they may even be making statements suggesting that they are on the same side. But as long as their preferences concerning the joint decision are not identical, they have to negotiate to reach a mutually agreeable outcome.«
Hüffmeier et al., 2011	A negotiation »involves protagonists who depend on one another for achieving outcomes they cannot reach on their own. However, these protagonists also tend to be motivated to maximize their individual outcomes.«
Johnson, 1993	»Negotiation is a process in which individuals or groups seek to reach goals by making agreements with others.«
Kennan/Wilson, 1993	»Bargaining is usually interpreted as the process of arriving at mutual agreement on the provisions of a contract.«
Lax/Sebenius, 1986	»We characterize negotiation as a process of potentially opportunistic interaction by which two or more parties with some apparent conflict, seek to do better through jointly decided action than they could otherwise.«
Morley/Stephenson, 1977	»Despite diverse usages in everyday, the term »negotiation« generally refers to the process of conferring with another with the purpose of securing agreement on some matter of common interest.«
Pruitt, 1981	»Negotiation can be described as a form of social conflict, since it involves the defence of opposing positions. It also can be described as a form of conflict resolution, since the roots of conflict are often examined and rectified during negotiation.«
Thompson, 2005	»Negotiation is an interpersonal decision-making process necessary whenever we cannot achieve our objectives single-handedly.«
Wall 1985	»Negotiation is a process in which two or more parties exchange goods or services and attempt to agree upon the exchange rate for them.«
Walton/McKersie, 1965	»Deliberate interaction of two or more complex social units which are attempting to define or redefine the terms of their interdependence.«
O'Neill, 1991	»A bargaining situation involves two or more parties who can make and accept offers, who can compromise with each other, and who can achieve mutual gains.«

Abb. 1: Unterschiedliche Definitionen für Verhandlungen in der Literatur

Im Einzelnen werden in den Definitionen vor allem folgende fünf Punkte als grundlegende Merkmale von Verhandlungen betont:

1. Eine Verhandlung ist eine Entscheidungsfindung zwischen zwei oder mehr Personen bzw. allgemeiner zwischen zwei oder mehr als zwei Parteien (»Multipersonalität/-organisationalität«).
2. Beide Parteien haben ein gemeinsames Einigungsinteresse, da sie ein gemeinsames, übergeordnetes Verhandlungsziel verfolgen, das darin besteht, eine Einigung über einen oder mehrere Verhandlungsgegenstände bei einem Verhandlungsobjekt herbeizuführen (z. B. Preis, Lieferzeitpunkt) (»Zielkongruenz«).
3. Die Verhandlungspartner weisen mehr oder weniger voneinander abweichende Verhandlungspräferenzen auf (»Präferenzkonflikt«).
4. Es besteht die Möglichkeit, durch Verhandlung eine Lösung herbeizuführen, welche beide Verhandlungspartner besser stellt, als wenn auf eine Einigung verzichtet wird (»Einigungsraum«).
5. Die Einigung stellt das Ergebnis eines interaktiven Prozesses dar, bei dem die Verhandlungsparteien durch Manipulationsversuche der Verhandlungsgegner versuchen, ihre Verhandlungspräferenzen soweit wie möglich durchzusetzen (»Interaktionsprozess«).

Merkmale von Verhandlungen

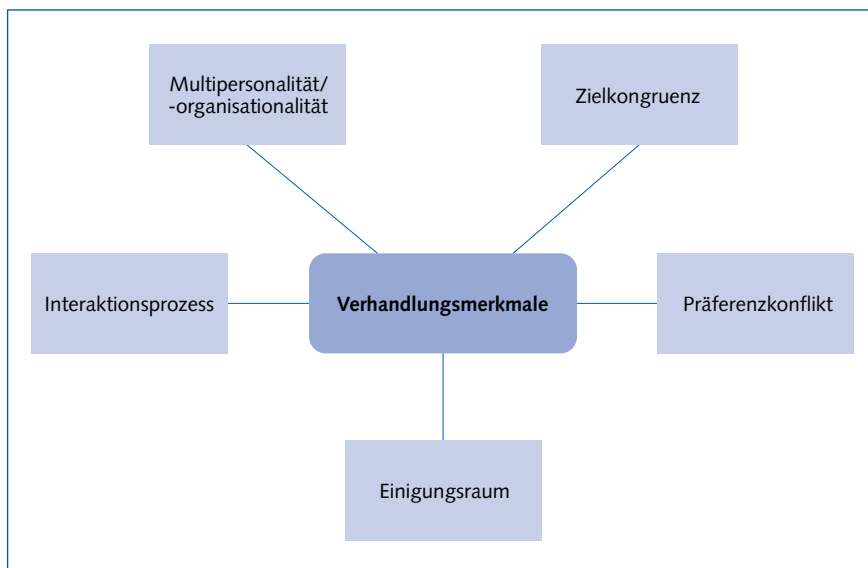


Abb. 2: Allgemeine Merkmale von Verhandlungen

Jede Austauschsituation, auf die diese, in Abbildung 2 nochmals im Überblick dargestellten Merkmale zutreffen, ist als Verhandlung zu bezeichnen. Eine Verhandlung ist demnach der Prozess der Einigung über ein oder mehrere Austauschobjekte zwischen Parteien mit zumindest teilweise unterschiedlichen

Definition
»Verhandlung«

Verhandlungs-
episoden

Präferenzen, in dessen Verlauf die Parteien versuchen, die generell mögliche Lösung zu ihren Gunsten zu beeinflussen.

Damit einhergehend sind Verhandlungen auch als gemeinsame Entscheidungsprozesse zwischen zumindest zwei Parteien zu verstehen. Der Prozess der Einigung vollzieht sich dabei nicht zwangsläufig in einem einzigen Verhandlungsschritt. Vielmehr ist es für Verhandlungen typisch, dass diese aus verschiedenen Verhandlungsepisoden bestehen (vgl. das Beispiel der Verhandlungen zwischen Griechenland und den internationalen Geldgebern zwischen Januar und Juni 2015 über die Rückzahlung gewährter Kredite und die Rücknahme von Sparauflagen in Abb. 3). Unter einer Verhandlungsepisode kann dabei ein abgrenzbarer Verhandlungsteil verstanden werden, der zeitlich, räumlich, organisatorisch und/oder inhaltlich von anderen Bestandteilen einer Verhandlung separiert erfolgt und der von den Beteiligten auch als eigenständiger Teil der Gesamtverhandlung wahrgenommen wird. Vorgespräche, zwischenzeitliche Telefonate oder auch aufeinander aufbauende Verhandlungsrunden stellen Beispiele für Verhandlungsepisoden dar und zeigen, dass die in einer Verhandlung auftretenden Verhandlungsepisoden sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können.

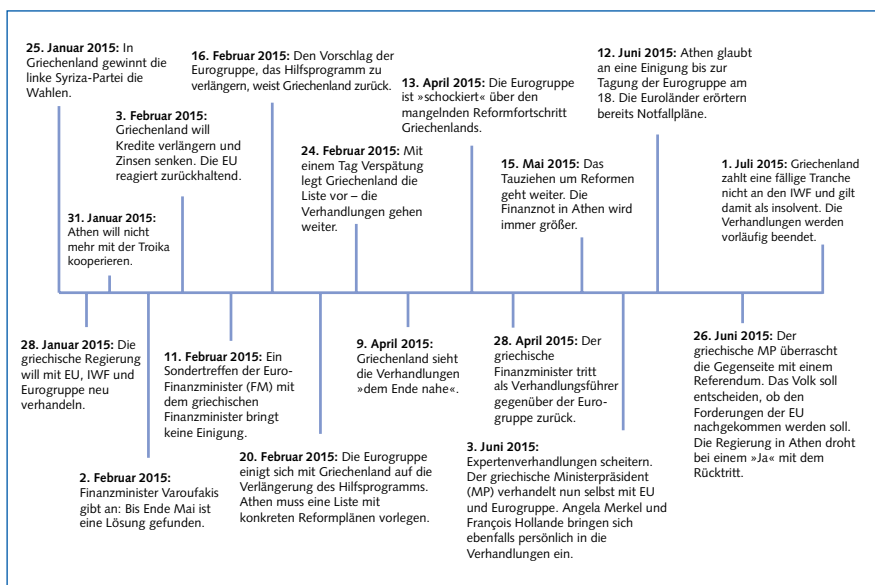


Abb. 3: Verhandlungsepisoden am Beispiel der Verhandlungen zwischen Griechenland und internationalen Geldgebern zwischen Januar und Juni 2015

Formen von
Verhandlungen

So definierte Verhandlungen begegnen uns permanent. Nicht allein im geschäftlichen Bereich, sondern auch im politischen, gesellschaftlichen und privaten Umfeld besteht nahezu durchgängig die Notwendigkeit, sich mit anderen Individuen und Gruppen im so verstandenen Sinne auszutauschen. Allerdings

laufen die Verhandlungen in den verschiedenen Bereichen teilweise sehr spezifisch ab. Verhandlungen im Privaten sind so ganz anders zu führen wie etwa politische Verhandlungen auf internationalem Parkett. Ganz allgemein können sich Verhandlungen in Bezug auf die in Abbildung 4 dargestellten Kriterien unterscheiden.

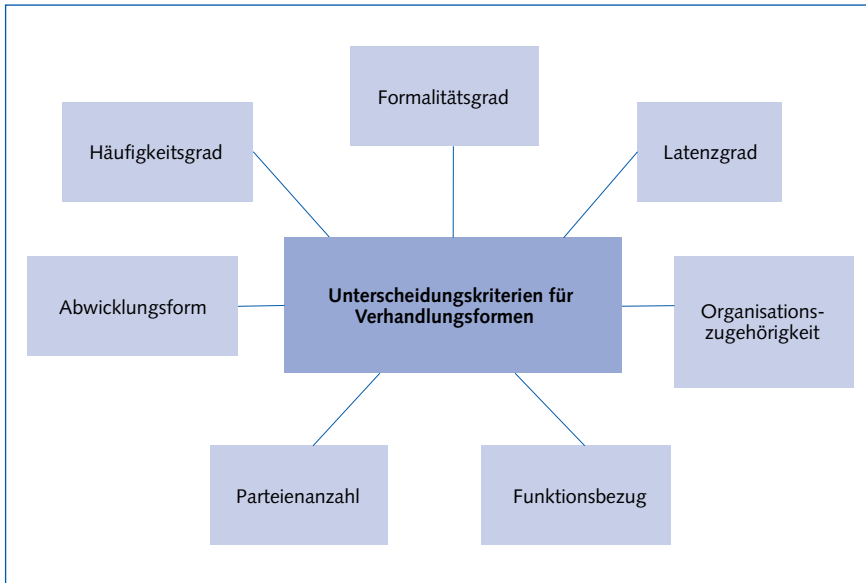


Abb. 4: Unterscheidungskriterien für Verhandlungen

Formalitätsgrad

Im Hinblick auf den Formalitätsgrad ist so beispielsweise zwischen informellen und formellen Verhandlungen zu unterscheiden. Von informellen Verhandlungen ist immer dann zu sprechen, wenn diese nicht offiziell erfolgen, daher auch keinen feststehenden Regeln folgen und im Ergebnis auch nur selten zu einem intersubjektiv nachprüfbar, vertraglich fixierten Ergebnis führen. Im Gegensatz dazu haben formelle Verhandlungen einen offiziellen Charakter und laufen zumeist nach feststehenden Regeln ab. Ihre Ergebnisse werden zumeist in prüfbar Verträgen niedergelegt.

Formelle/
informelle
Verhandlungen

Fallbeispiel 2: Formalitätsgrad von Verhandlungen am Beispiel AMNOG

Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuordnung des Arzneimittelmarktes (AMNOG) am 1. Januar 2011 müssen alle Pharmaunternehmen, die ein innovatives, rezeptpflichtiges Präparat auf dem deutschen Markt anbieten wollen, ihre Preise mit dem Spitzenverband der gesetzlichen Krankenkassen (GKV-S) verhandeln. Dieser Preis gilt ab dem zweiten Jahr, in dem das Präparat im Markt angeboten wird. Im ersten Jahr wird das Präparat zu einem vom Pharmaunternehmen frei festgelegten Preis im Markt ange-

boten. Der mit dem GKV-S auszuhandelnde Preis, der ab dem zweiten Jahr im Markt gilt, soll nun am Zusatznutzen ausgerichtet werden, den das neue Medikament im Vergleich zu bisherigen Medikamenten in diesem Bereich aufweist. Um den Zusatznutzen zu ermitteln, findet eine Nutzenbewertung durch den gemeinsamen Bundesausschuss statt. Auf Basis eines vom Pharmaunternehmen vorzulegenden Dossiers beurteilen hier Fachleute und Kassenvertreter den Zusatznutzen des neuen Medikaments. Mit der Einreichung des Dossiers steigt das Pharmaunternehmen in einen mehrphasigen Verhandlungsprozess mit dem GKV-S ein, der in fünf Verhandlungstermine gegliedert ist (siehe Abb. 5). Unabhängig vom individuellen Verhandlungsverlauf müssen alle Termine wahrgenommen werden, was dazu führen kann, dass die verhandelnden Parteien bis einschließlich des dritten oder vierten Termins keine relevanten Informationen austauschen und keinerlei Verhandlungsfortschritt verzeichnen. Da die Verhandlungen mit dem GKV-S nach AMNOG maximal sechs Monate in Anspruch nehmen dürfen, müssen daher in späteren Phasen des Verhandlungsprozesses parallel Telefonverhandlungen zwischen den Parteien geführt werden, um doch noch eine Einigung zu erreichen. Schaffen es die Verhandlungsführer nämlich nicht, sich innerhalb von sechs Monaten zu einigen, wird der Fall vor eine Schiedsstelle gebracht, gegen deren Beschluss nur noch per Klage vorgegangen werden kann – das Präparat darf dann ab dem Schiedsspruch jedoch nur zu dem festgesetzten Preis, der meist in keiner Weise den Vorstellungen des Pharmaunternehmens entspricht, in den Verkauf gegeben werden.

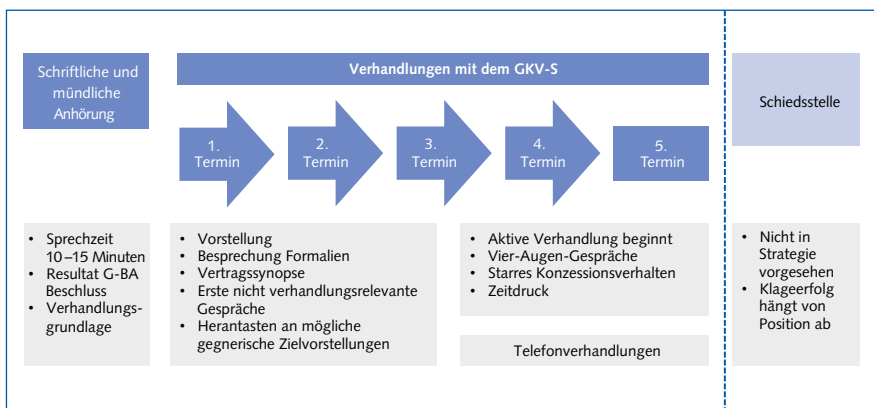


Abb. 5: Struktur eines AMNOG-Verhandlungsprozesses

Latenzgrad

Offene/latente Verhandlungen

Davon zu unterscheiden ist das Differenzierungskriterium des Latenzgrades von Verhandlungen. Zu unterscheiden ist dabei zwischen latenten und offenen Verhandlungen. So laufen latente Verhandlungen zwar in der Regel auch informell ab, dies liegt aber vielmehr daran, dass den Beteiligten nicht bewusst ist, dass sie sich in einer Verhandlungssituation befinden. Offene Verhandlungen sind hingegen Verhandlungen, die von den Verhandlungsakteuren bewusst als solche aufgefasst werden. Verhandlungen – zumindest in Teilen – bewusst latent ablaufen zu lassen, kann dabei eine sehr erfolgreiche Verhandlungstaktik sein. Indem dem Verhandlungspartner nicht kommuniziert wird, dass man

sich mit ihm bereits in einer Verhandlungssituation befindet, wird es häufig einfacher möglich, wichtige Vorfestlegungen abzusprechen oder sogar Zugeständnisse zu erhalten.

Fallbeispiel 3: Technikgespräche in der Automobilindustrie

In den Verhandlungen zwischen Automobilherstellern und Automobilzulieferern geht es einerseits um technische Fragestellungen und andererseits um kaufmännische Aspekte. Um die Verhandlungen über Technik-Aspekte in weniger kompetitiver Atmosphäre ablaufen zu lassen, versucht der Vertrieb der Automobilzulieferer, Mitarbeiter aus der Technik der Automobilhersteller zu informellen Technikgesprächen einzuladen. Im Rahmen dieser Gespräche tauschen sich die Beteiligten zwanglos über neuste technische Entwicklungen aus. Im Idealfall gelingt es dabei dem Vertrieb der Automobilzulieferer, erste technische Regelungen mit dem Automobilhersteller zu vereinbaren. Auch wenn die Technikgespräche dabei nicht als Verhandlungen ausgewiesen werden, erfüllen sie alle konstitutiven Merkmale einer Verhandlung. Sie stellen ein wichtiges taktisches Element für die Vertriebsseite dar, um den Automobilhersteller in technischen Fragen zu zulieferseitig gewünschten Regelungen zu bewegen.

Organisationszugehörigkeit

Eine andere Unterteilung differenziert entsprechend der Organisationszugehörigkeit der Verhandlungsbeteiligten. Wie in Abbildung 6 dargestellt, kann hierbei zwischen

- intraorganisationalen,
- interorganisationalen und
- gesellschaftspolitischen

Verhandlungen unterschieden werden.

Viele geschäftliche Verhandlungen finden innerhalb von Unternehmen und Organisationen statt (intraorganisationale Verhandlungen). Abgrenzungsmerkmal solcher interner Verhandlungssituationen ist dabei, dass die Verhandlungsparteien aus dem gleichen Unternehmen bzw. der gleichen Organisation stammen. Dies ist etwa dann der Fall, wenn Budgets zwischen Abteilungen oder Gehalts- und Aufstiegsmöglichkeiten zwischen Vorgesetztem und Untergebenem in einem Unternehmen ausgehandelt werden. Auch wenn intraorganisationale Verhandlungen dabei häufig den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie Verhandlungen mit Externen folgen (vgl. *Herbst et al.*, 2008b), sind sie insofern anders, als sich die Verhandlungsbeteiligten hier in der Regel kennen, diese grundsätzlich den gleichen Werten und der gleichen Unternehmenskultur verpflichtet sind – immerhin sind sie im gleichen Unternehmen tätig – und sich vor allem im Anschluss an die Verhandlungen in vielen anderen Interaktionssituationen (gegebenenfalls auch weiteren Verhandlungen) wieder begegnen.

Von interorganisationalen Verhandlungen soll hingegen gesprochen werden, wenn die Verhandlungsparteien verschiedenen Organisationen zugehörig sind. Wie in Abbildung 6 dargestellt, führen z. B. Unternehmen interorganisationale Verhandlungen typischerweise mit Lieferanten, Kooperationspartnern oder Kunden, gegebenenfalls auch mit Konkurrenten. Inwieweit der Typus des ex-

Intraorganisa-
tionale Ver-
handlungen

Interorgani-
sationale
Verhandlungen

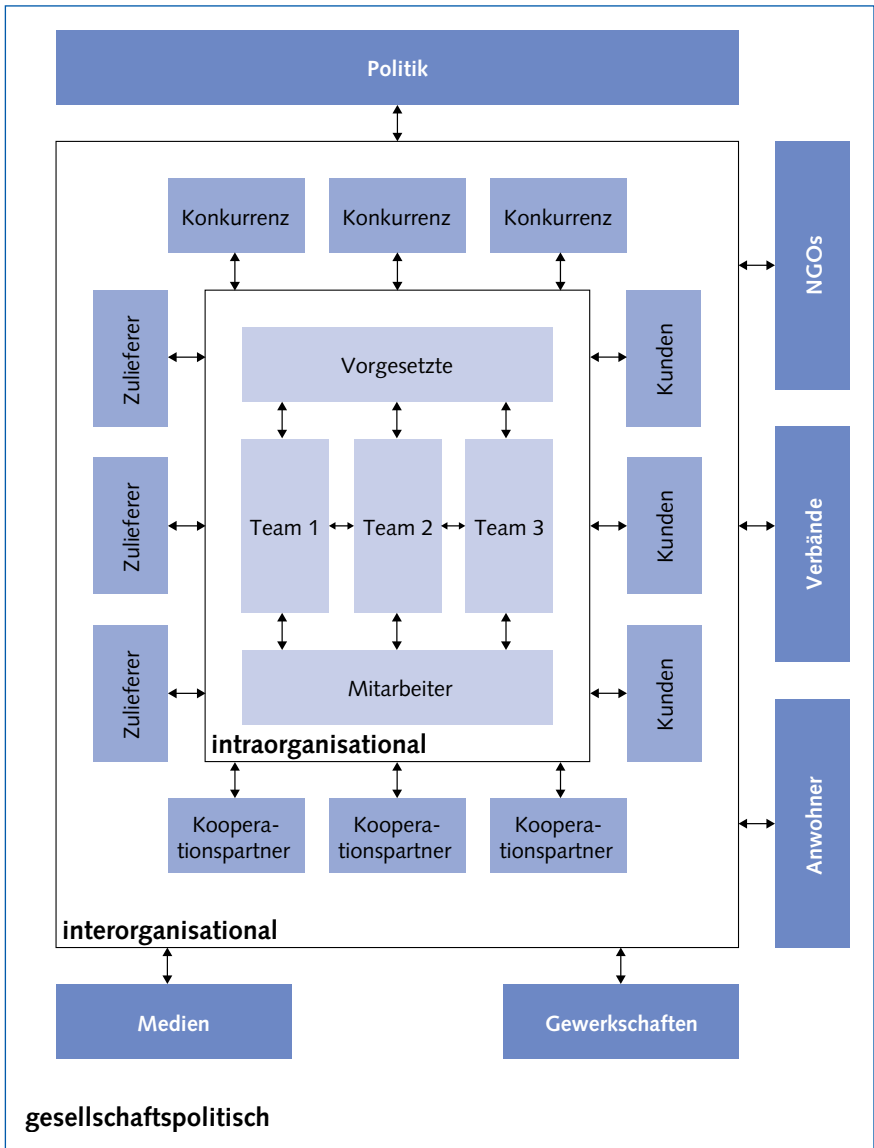


Abb. 6: Verhandlungsarten nach der Organisationszugehörigkeit

ternen Verhandlungspartners dabei einen Einfluss auf Ablauf und Ergebnis der Verhandlungen aufweist, hängt vor allem von der jeweiligen Machtsituation ab, in der sich das verhandelnde Unternehmen gegenüber der anderen Verhandlungspartei sieht (vgl. Geiger, 2007). So werden z.B. Verhandlungen mit wichtigen A-Kunden ähnlichen Mechanismen unterliegen wie Verhandlungen mit Rohstofflieferanten, die augenblicklich alleine über freie Kapazitäten im

Markt verfügen und daher im Gegensatz zum Wettbewerb lieferfähig sind. Ganz unabhängig davon ist allerdings ein wesentliches Charakteristikum interorganisationaler Verhandlungen, dass die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Organisationen dazu führt, dass die Verhandlungspartner durch mehr oder weniger voneinander abweichende Werte und Normen sowie durch verschiedenartige Organisationskulturen geprägt sind. Aus diesem Grunde müssen sich die Verhandlungspartner bei interorganisationalen Verhandlungen am Beginn häufig zunächst einmal auf gemeinsame »Spielregeln« verständigen, nach denen die Verhandlungen erfolgen sollen.

Schließlich ist eine dritte Ausprägung des Differenzierungsmerkmals »Organisationszugehörigkeit« in gesellschaftspolitischen Verhandlungen zu sehen. Bei Verhandlungen zwischen Unternehmen bzw. Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften oder zwischen Unternehmen und der Politik ist zwar auch das Merkmal interorganisationaler Verhandlungen erfüllt (die Verhandlungspartner gehören verschiedenen Organisationen an), zugleich jedoch sind diese Verhandlungen dadurch geprägt, dass das Verhandlungsergebnis von öffentlichem Interesse ist. Daher besteht eine Besonderheit gesellschaftspolitischer Verhandlungen darin, dass diese häufig unter starker öffentlicher Aufmerksamkeit erfolgen. Dies prägt dann auch den Verhandlungsstil der Beteiligten, da sie bei ihrer Verhandlungsführung nicht nur die Wirkung auf die andere Verhandlungsseite, sondern auch auf die Öffentlichkeit beachten (müssen).

Gesellschafts-
politische
Verhandlungen

Fallbeispiel 4: Tarifverhandlungen als öffentliche Inszenierung

Verhandlungen, bei denen der medialen Aufmerksamkeit stets eine besonders große Bedeutung zukommt, stellen Tarifverhandlungen dar. Hier versuchen Gewerkschaften und Arbeitgeber sehr häufig, frühzeitig die Öffentlichkeit in ihre Verhandlungsstrategie einzubinden. Indem bereits im Vorfeld der Verhandlungen öffentlich die eigene Verhandlungsposition dargelegt und parallel zu den Verhandlungsrunden versucht wird, die Öffentlichkeit vom eigenen Einigungswillen und der Unnachgiebigkeit der anderen Verhandlungsseite zu überzeugen, soll öffentlicher Druck auf den Verhandlungsgegner aufgebaut werden. Denn Gewerkschaften und Arbeitgeber sind in tarifpolitischen Auseinandersetzungen auf die Geschlossenheit ihrer jeweiligen Klientel angewiesen. Nur wenn Gewerkschaftsmitglieder und Arbeitgeber geschlossen hinter dem tarifpolitischen Vorgehen ihrer jeweiligen Verhandlungsdelegierten stehen, lässt sich der Gegenseite die Entschlossenheit signalisieren, die erforderlich ist, um die eigenen Forderungen in Tarifverhandlungen durchzusetzen. Bei massivem, öffentlichem Gegenwind droht hingegen ein Abbröckeln der Geschlossenheit der eigenen Klientel. Dies führt aber in den Verhandlungen dazu, dass weitreichende Forderungen oder Drohungen nicht mehr glaubwürdig gemacht werden können, sodass die eigene Verhandlungsposition insgesamt schwächer wird. Um dies zu erreichen, werden Teile des Tarifkonflikts häufig in die Medien getragen bzw. orientieren sich an den Spielregeln der Medien (»Medialisierung«). Die Medien berichten dabei nicht nur über die – oftmals inszenierten – Auseinandersetzungen und darüber, was tatsächlich entschieden wurde. Vielmehr bieten Talkshows, Politmagazine, Sondersendungen etc. auch eine geeignete Plattform zur Selbstdarstellung der Verhandlungsparteien, was die Entscheidungsfindung oftmals zusätzlich erschwert (vgl. Reichertz, 2007).

Eine neue Dimension der Medialisierung von Tarifverhandlungen stellte der Tarifkonflikt zwischen der Deutschen Bahn AG und der Gewerkschaft der Lokomotivführer (GDL) in den Jahren 2007 und 2008 dar. In dieser tarifpolitischen Auseinandersetzung, die Deutschland über mehrere Monate von Frühjahr 2007 bis Frühjahr 2008 in Atem hielt, versuchten beide Tarifpartner von Beginn an, die Öffentlichkeit für sich zu gewinnen. Der Tarifkonflikt wurde von beiden Seiten hart und lange Zeit kompromisslos geführt, da es im Kern nur vorgelagert um hohe Lohnforderungen der Gewerkschaft ging. Tatsächlich stand die »Tarifmächtigkeit« der GDL im Mittelpunkt der Auseinandersetzung. Denn die Gewerkschaft war bis zur deutschen Wiedervereinigung ausschließlich ein Zusammenschluss verbeamteter Lokomotivführer in Westdeutschland gewesen und daher auch folgerichtig Mitglied im Deutschen Beamtenbund (DBB). Da Beamte allerdings kein Streikrecht besitzen, fehlte der GDL lange Zeit strukturell die Möglichkeit, Forderungen für ihre Mitglieder gegenüber der Bahn durch Streiks durchzusetzen. Mit der Wiedervereinigung integrierten sich allerdings die im Angestelltenverhältnis beschäftigten Lokomotivführer der früheren ostdeutschen Deutschen Reichsbahn in die Gewerkschaft. Da die Deutsche Bahn AG zudem seit 1992 keine Lokomotivführer mehr im Beamtenverhältnis einstellte, wandelte sich die GDL in den 1990er Jahren immer mehr zu einer »normalen« Gewerkschaft. Intensiv versuchte die GDL dabei, spezielle tarifpolitische Regelungen für ihre Mitglieder mit der Bahn auszuhandeln. Auf der anderen Seite wollte der Bahn-Vorstand unbedingt einen Spartentarifvertrag allein mit den Lokomotivführern bzw. dem Fahrpersonal verhindern, da er ansonsten befürchten musste, dass es zu einer Zersplitterung der Tarifeinheit im Unternehmen kommen würde und in der Folge kleinste Berufsgruppen im Unternehmen eigenständige Bedingungen mit dem Arbeitgeber aushandeln würden. Daher wehrte sich der Bahn-Vorstand mit aller Macht gegen einen eigenständigen Tarifvertrag für die GDL.

Der Tarifkonflikt, der nach dem Ende der Friedenspflicht am 30. Juni 2007 entbrannte und durch den Vorab-Tarifabschluss der Bahn mit den übrigen Gewerkschaften angeheizt worden war, wurde von Beginn an nicht nur am Verhandlungstisch geführt. Parallel versuchten sowohl die GDL als auch die Deutsche Bahn AG, Druck über die Öffentlichkeit auf die andere Seite aufzubauen. Abbildung 7 zeigt, wie etwa die Bahn in Form von Anzeigen in Printmedien versuchte, Stimmung für ihre Positionen zu machen und die GDL bzw. deren Vorsitzenden, Manfred Schell, zum Einlenken zu bewegen. Darüber hinaus war der Tarifkonflikt über Monate ein vielbeachtetes Thema in den Medien. So wurde in Zeitungen, Zeitschriften, im Fernsehen oder auch in diversen Foren und Communities im Internet intensiv über die Auseinandersetzung berichtet (vgl. Abb. 8).

Wie hart der Kampf öffentlich ausgetragen wurde und welche Macht, aber auch welche Gefahren von den Medien in einem derartigen Fall ausgehen, zeigte auch der Auftritt von Manfred Schell (GDL) und Margret Suckale (Deutsche Bahn AG) in einer Polit-Talkshow im November 2007. Hier legten beide Verhandlungsseiten ihre Verhandlungspositionen nochmals vor einem Millionen-Publikum dar. Dass der Tarifstreit dabei übertrieben hart ausgetragen wurde, war anschließend die Meinung vieler, so auch vom damaligen Metall-Arbeitgeberpräsident Manfred Kannegiesser. Er meinte, es werde Artillerie eingesetzt, wo Florett ausreiche – und überhaupt, der Tarifkampf sei, als ob man eine Granate in den Betrieb werfe (vgl. *Jakobs*, 2007).

Solche Medien-Auftritte und -Aktivitäten tragen jedoch oftmals nicht zur Lösung des Konflikts bei, sondern führen zu einer zunehmenden Verhärtung der Verhandlungsatmosphäre sowie zu Einigungsschwierigkeiten. Ein Zurücknehmen bzw. Einlenken bei bisherigen Verhandlungspositionen wird so schwieriger, da der nachgebenden Partei ein Gesichtverlust in der Öffentlichkeit droht. Daher ist eine Medialisierung auch in Tarifverhandlungen kritisch zu sehen.

DB Mobility
Networks
Logistics

Stoppen Sie diesen Wahnsinn, Herr Schell!

Wir sind bereit, über vieles zu reden, während Sie sich seit Monaten jeglicher Verhandlung verweigern. Hören Sie endlich auf, ein ganzes Land zu bestreiken.

- Wir bieten den Lokführern bis zu zehn Prozent mehr Gehalt.
- Wir bieten den Lokführern eine Einmalzahlung von 2.000 Euro noch in diesem Jahr.
- Wir bieten den Lokführern freizeitfreundlichere Schichtpläne.
- Wir bieten den Lokführern neue Gehaltsstrukturen mit besseren Aufstiegsmöglichkeiten.

Sie dagegen sind nicht einmal bereit, auf dieser Basis – dem höchsten Tarifangebot, das es seit langem in Deutschland gegeben hat – mit uns auch nur zu verhandeln. Sie wollen einzig und allein Ihre Funktionärsmacht stärken. Sie wollen, dass künftig in diesem Land jede Minderheit von nicht einmal drei Prozent einer Belegschaft mit einem eigenen Tarifvertrag jederzeit ein Unternehmen und ein ganzes Land erpressen kann.

Wenn das Schule macht, haben wir in Deutschlands Unternehmen bald das Tarifchaos. Das sehen nicht nur wir so. Das sehen die großen politischen Parteien so, das sehen Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften so und fordern uns auf, nicht zuzulassen, dass die bewährte Tarifeinheit in Deutschland zerstört wird. Das hat in anderen Ländern schon ganze Volkswirtschaften schwer geschädigt.

Uns geht es darum, für die Lokführer etwas zu tun, Ihnen nur noch um die Macht der GDL.

**Unser Angebot steht.
Verhandeln Sie endlich darüber, Herr Schell.**

Zukunft bewegen. Deutsche Bahn.

Abb. 7: Direkte Bahn-Aufforderung zum Einlenken an die GDL in Form von Print-Anzeigen

Zu dieser Erkenntnis scheint inzwischen auch die Deutsche Bahn gelangt zu sein: In der neuerlichen Tarifaufeinandersetzung zwischen Bahn und GDL 2014/2015 verfolgte die Bahn zunächst eine andere Strategie: Anders als bei der Tarifaufeinandersetzung 2007/2008, in der der damalige Bahn-Vorstandsvorsitzende Hartmut Mehdorn die Verhandlungsführung an sich gezogen hatte und erst später an seine Personalchefin