

# 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 [Leseprobe](#) und [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beek-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.

## Sachverzeichnis

### A

- Aggressives Verhalten s. Kommunikation
- Aktives Zuhören s. Kommunikation
- Alleingang 30
- Analyse 1 ff., 23 ff., 34, 37, 107 ff., 110 ff., 137, 163 f., 167 ff.
- Einigungsoptionen 25 ff., 145 ff., 162, 167, 172, 175 ff.
  - Entscheidungsbäume 109
  - Entscheidungslage 25, 35
  - Interessen 25 ff., 32 ff., 54 ff.
  - Nichteinigungsalternativen 25 ff., 40 ff., 55 ff., 72 ff., 97, 105 ff.
  - Rationalitätsfallen 41 ff., 53, 104 f.
  - Rollenwechselübung 120
  - Schlüsselfaktoren 2, 24 ff., 39, 54 f., 69, 97, 102, 119 ff.
  - Szenarioanalyse 29, 49, 108 ff., 115
  - Verhandlungssituation 2, 6, 14, 23 ff.
  - Wahrnehmung 10 f., 23 ff., 37 ff.
- Anchoring s. Wahrnehmungsanker
- Anker s. Wahrnehmungsanker
- Auktionen s. Verhandlungsstrategien

### B

- Basar-Ritual s. Rechtspositionen
- BATNA s. Nichteinigungsalternativen
- Bedürfnisse 5, 8
- Beziehung 9 ff., 13 ff., 34 f., 67 f., 125 ff., 147, 153 f.
- s. a. Emotionen
- Beziehungsebene 153 f.
- Bezugsrahmen (framing) s. Wahrnehmungsverzerrungen
- Brainstorming s. Kreativität

### C

- Caucus s. Einzelgespräche
- Checkliste s. Wahrnehmungsverzerrungen
- Commitment s. Selbstbindung

### D

- Distributives Verhandeln s. Verhandeln

### E

- Effizienz s. Pareto-Effizienz
- Einfühlungsvermögen s. Empathie

- Einigungsbarrieren
  - s. Einigungshindernisse
- Einigungsbereich 28, 40, 59, 72 ff., 87, 105 ff., 115
  - Ausschöpfen des 59
  - Konvergenzpunkte 87 f.
  - Nichteinigungsalternativen 25 f., 28 ff.
  - Wahrnehmung des 41, 72 ff.
- Einigungshindernisse 9, 41 ff., 184
  - Vermischung von Personen- und Sachebene 9
  - Vertreter als 184 f.
  - Wahrnehmungsverzerrungen 41 ff.
- Einigungsoptionen 25 ff., 39 ff., 59 ff., 79 ff., 105 ff., 116 ff., 145 ff., 162, 178 f., 190 f.
  - Analyse 25 ff., 115 ff., 148
  - Ausschließen unerwünschter 79 ff., 177 f.
  - Entscheidungsszenarien 116 ff.
  - Entwickeln von 26, 162 f.
  - „Jonglieren mit“ 148
  - Verhandlungssteuerung 145 ff.
  - Verhandlungsvorbereitung 107 f., 189 f.
  - Wahrnehmung 37 ff., 106 ff.
  - Wertschöpfung 57 ff., 161 f.
  - Wertverteilung 79 ff.
  - s. a. Kreativität, Schlüsselfaktoren
- Einzelgespräche (caucus) 145, 163 f.
  - Emotionen 9 ff., 44 ff., 152 ff.
    - negative 10
    - positive 133
    - Zuschreibungen 10
    - s. a. Beziehung, Eskalationen, Kommunikation, Wahrnehmung
  - Empathie 18 ff., 116 ff., 154, 183
    - und Selbstbehauptung 18 ff.
  - Entscheidungsbäume s. Analyse
  - Entscheidungslage 25 ff.
  - Entscheidungsszenarien
    - s. Szenarioanalyse
  - Entschuldigung 33
  - Ergebnis 12 ff.
    - beziehungsgerechtes 13
    - faire 12
    - gutes 12 ff.
    - interessengerechtes 12
    - kreatives 14
    - umsetzbares 14
  - Erwartungsniveau (aspiration level) 76
  - Erwartungswert 108 ff.
  - Eskalationen 10, 31, 35 f., 54, 80, 93 ff., 130, 144 ff., 160 ff., 177
    - Erkennen von 93 ff.
    - Mechanismen der 93 ff.
    - Umgang mit 144, 160 ff.
    - Ursachen von 10, 31, 35 f., 54, 80, 93 ff., 130, 144, 160, 177
    - s. a. Einigungshindernisse, Emotionen, Kommunikation
  - Ethische Standards 12 f., 35, 70

F

- Fairness s. Gerechtigkeit  
 Feilschen s. Basar-Ritual  
 Fokalfpunkte (focal points)  
   s. Konvergenzpunkte  
 Fragen 75, 119, 130 f., 146 ff.,  
   158  
 – Fragetechniken 130 ff.  
 – offene 119, 130, 146  
 – Prozessmoderation durch  
   158  
 – Suggestivfragen 75  
 – „W-Fragen“ 130  
 Fragetechniken s. Fragen  
 Framing s. Bezugsrahmen

G

- Gefangenendilemma 90 f.,  
   150 ff.  
 – s. a. Spieltheorie, Tit for Tat,  
   Verhandlungsdilemma  
 Gefühle s. Emotionen  
 Gerechtigkeit 12 f., 27, 35 f.,  
   84 ff., 130  
 – Ergebniserichtigkeit 12, 27  
 – normative Standards 35,  
   84 f.  
 – Verfahrensgerechtigkeit 13  
 Gesichtsverlust 52, 80, 149 f.  
 Gestaltung des Verhandlungs-  
   rahmens 167 ff.  
 Gutes Ergebnis 12 ff.  
 – s. a. Ergebnis

H

- Hindernisse für eine Einigung  
   s. Einigungshindernisse

I

- Ich-Aussagen s. Kommunika-  
   tion  
 Illusion der Gewissheit s.  
   Wahrnehmungsverzerrungen  
 Illusion der Überlegenheit s.  
   Wahrnehmungsverzerrungen  
 Illusorischer Optimismus s.  
   Wahrnehmungsverzerrungen  
 Ineffizienz s. Verhandeln  
 Integratives Verhandeln s. Ver-  
   handeln  
 Interessen 5 ff., 11 f., 25 ff.,  
   31 ff., 54 ff., 60, 81 ff., 102 ff.,  
   145 ff.  
 – Analyse 32 ff.  
 – Arten 32 ff.  
 – Begriff 32  
 – als Bewertungsmaßstab 32  
 – und Bedürfnisse 5, 8  
 – Erforschung der 8  
 – immaterielle 33  
 – materielle 33  
 – und Normen 35  
 – und Rechtspositionen 32 f.  
 – Wahrnehmung von 81 ff.,  
   102 ff.  
 – s. a. Schlüsselfaktoren  
 Intuitives Verhandeln 10

## J

Joint Ventures s. Kooperationsgewinne

## K

Koalitionen 75, 174, 180, 204 f.

Kognitive Konsonanz s. Wahrnehmungsverzerrungen

Kommunikation 7 f., 123 ff., 135 ff., 154 ff.

- aggressives Verhalten 137 ff.
  - aktives Zuhören 8, 128 ff.
  - Analyse der 123 ff.
  - Atmosphäre 154 ff.
  - Blickkontakt 129
  - einseitige 7 f.
  - Fragetechniken 130 ff.
  - Gefühle 132 ff.
  - Ich-Aussagen 135 f.
  - ineffiziente 7 f.
  - nonverbale 123 f.
  - Paraphrasieren 129 ff.
  - Reformulieren 140
  - Spiegeln 129
  - verbale 123 ff.
  - Verbessern der 123 ff.
  - Verhaltensspiegelung 125
  - Vertrauen 154 ff.
  - vier Seiten einer Nachricht 126 f.
  - s. a. Emotionen
- Konflikthaltung s. Verhandlungshaltung
- Konfliktscheu 20

Konfliktverhalten s. Verhandlungshaltung

Konsistenzbedürfnis 50 f.

Kontingente Verträge s. Kooperationsgewinne

Konvergenzpunkte s. Wahrnehmung

Konzessionsreflexe s. Wahrnehmungsverzerrungen

Kooperation 59 ff., 89 ff., 150 ff., 161 ff.

Kooperationsgewinne 6, 12, 58 ff., 66 ff.

– durch Einbeziehung zusätzlicher Personen und Themen 65 ff.

– durch Gemeinsamkeiten 67

– durch Größenvorteile 68

– durch individuelle Prognosen 62 ff.

– durch integratives Verhandeln 68 f.

– durch Joint Ventures 61, 68

– durch kontingente Verträge 63 f.

– durch Pareto-Effizienz 60

– durch Skalenerträge 60

– durch Unterschiede 60 ff.

– durch Zeit- und Risikopräferenzen 64 f.

Körpersprache s. nonverbale Kommunikation

Kreativität 14, 27 f., 157 ff.

– Brainstorming 157 ff.

– Förderung der 157 f.

– und gutes Ergebnis 14

- Post-Settlement-Settlement 159 f.
- Trennen von Erfinden und Entscheiden 156 ff.

## L

Lernen s. Verhandlungstraining

## M

Mediation 162 f.

## N

- Nachhaltigkeit 12  
Nachverhandlungen 14  
Nichteinigungsalternativen 28 ff., 72 f., 79 ff., 105 ff., 177 f.
- Analyse 28
  - Arten 30 f.
  - beste Nichteinigungsalternative (BATNA) 31, 230
  - Bewertung 105 ff.
  - und Selbstbindung 79 ff., 178 f.
  - und Verhandlungsmacht 30
  - Wahrnehmung von 105 ff.
  - s. a. Schlüsselfaktoren
- Nonverbale Kommunikation s. Kommunikation  
Normen 35 f.  
Nullsummenmythos s. Nullsummenspiel  
Nullsummenspiel 6 f., 60, 146, 171, 186, 200

- s. a. Kooperationsgewinne, Spieltheorie, Verhandlungsdilemma

## O

- Objektive Kriterien 85 ff.
- s. a. Schlüsselfaktoren
- Offene Fragen s. Fragen  
Orangenstreit 5

## P

- Paralleles Verhandeln s. Verhandeln  
Paraphrasieren s. Kommunikation  
Pareto-Effizienz s. Kooperationsgewinne  
Person s. Vermischung von Personen- und Sachebene  
Perspektivenwechsel s. Wahrnehmung  
Positionen s. Rechtspositionen  
Post-Settlement-Settlement s. Problemlösungstechniken  
Präferenzen 61 ff., 107
- Kooperationsgewinne durch individuelle 61 f.
- Prinzipal-Agent Problem 184 ff.  
Proaktive Grundhaltung s. Verhandeln  
Problemlösungstechniken 142 ff., 159 ff.
- Einigungsoptionen 59, 79, 145
  - Einsatz Dritter 161 ff.

- Einzelgespräche 163 f.
- Fragen nach Interessen 145 ff.
- „goldene Brücken“ 149
- „Jonglieren mit Optionen“ 148
- Komplexitätsbewältigung 143 ff.
- Mediation 162 f.
- Post-Settlement-Settlement 159 f.
- Wahrnehmung 160 f.
- Zukunftsorientierung 147 f.
- s. a. Kreativität
- Prognosen 62 ff., 171 ff.
- unterschiedliche als Wert-schöpfungsquelle 62 ff.
- Prozessrisikoanalyse s. Ent-scheidungs-bäume

## Q

Qualitätsmaßstab s. gutes Er-gebnis

## R

- Rationalitätsfallen s. Wahrneh-mungsverzerrungen
- Reaktive Abwertung (reactive devaluation) s. Wahrneh-mungsverzerrungen
- Recht 35 f.
- Rechtsansprüche s. Rechtsposi-tionen
- Rechtspositionen 5 ff.
- und Basar-Ritual 6 f.

– und der Nullsummenmythos 5 ff.

Rededuell 8

Reformulieren s. Kommunika-tion

Reihenfolge s. Verhandlungen

Reputation 13

Reziprozitätsbedürfnis s. Wahr-nehmungszerrungen

Risiko 64 f., 71 f.

– Risikoneigung 64 f.

– Risikopräferenzen 64 f.

– Risikoscheu 71 f.

Rollenwechselübung s. Ver-handlungsvorbereitung

## S

Sachebene 9

– Vermischung Beziehungs-und Sachebene 9

Schiedsverfahren 110 f., 162 f.

Schlichtung 162

Schlüsselfaktoren von Verhand-lungen 24 ff., 55 f., 97, 102 ff.

– Einigungsoptionen 25 f.

– Interessen 32 ff.

– Nichteinigungsalternativen 28 ff.

– und Verhandlungsvorberei-tung 102 ff.

– Viereck der 24 ff.

– Wahrnehmung 37 ff.

– s. a. Einigungsoptionen, Inte-ressen, Nichteinigungsalter-nativen, objektive Kriterien

Selbstbehauptung 18 ff.

Selbstbindung (commitment)  
79 ff., 137, 172 f.  
– Eskalation durch 79 f.  
Selektive Wahrnehmung s.  
Wahrnehmungsverzerrungen  
Sequentielles Verhandeln  
s. Verhandlungen  
Set-up 169 ff.  
Skalenerträge s. Kooperations-  
gewinne  
Spiegeln s. Kommunikation  
Spieltheorie 71, 90 ff.  
– s. a. Gefangenendilemma,  
Nullsummenspiel, Verhand-  
lungsdilemma  
Sunk costs s. versunkene Kos-  
ten  
Szenarioanalyse s. Analyse

## T

Teilnehmer s. Verhandlungs-  
teilnehmer  
Thomas-Kilmann-Modell  
18 ff.  
Tit for Tat 150 ff.  
– s. a. Gefangenendilemma,  
Spieltheorie, Verhandlungs-  
dilemma

## U

Überoptimismus s. illusori-  
scher Optimismus  
Umsetzbarkeit 14 f.  
Ungeduld 71 f.

## V

Verbesserungspotenzial 2 ff.,  
16 f.  
Vergangenheitsbewältigung 25  
Verhandeln 3 ff., 10 ff., 15,  
24 f., 68 ff., 88 ff., 122 ff.,  
134 ff., 171 ff., 180 ff., 186 ff.  
– Begriff 3  
– distributives 70 ff., 88 f.  
– als Entscheidungsfindung  
24 f.  
– Erlernbarkeit 15  
– ineffizientes 4 ff., 10 f.  
– integratives 68 f.  
– interessenorientiertes 68 f.  
– intuitives 10  
– nachhaltiges 12  
– paralleles 187 ff.  
– proaktive Grundhaltung 122,  
134, 170, 180  
– sequenzielles Verhandeln  
187 ff.  
Verhandlungen 8 ff., 122 ff.,  
186 ff.  
– gutes Ergebnis 12 ff.  
– parallele 187 ff.  
– Reihenfolge einzelner 186 ff.  
– sequenzielle 187 ff.  
– Steuerung 122 ff.  
– Ziele 8, 11 f.  
Verhandlungsanalyse s. Analyse  
Verhandlungsdilemma 89 ff.,  
150 ff.  
– s. a. Gefangenendilemma,  
Spieltheorie, Tit for Tat  
Verhandlungsdynamik 57 ff.

- Verhandlungsergebnis 11 ff.
  - beziehungsgerechtes 13 f.
  - faires 12 f.
  - gutes 12 ff.
  - kreatives 14
  - nachhaltiges 12
  - umsetzbares 14 f.
- Verhandlungsfähigkeit 16
- Verhandlungsforschung s. Verhandlungstheorie
- Verhandlungsgegenstand 171 ff.
- Verhandlungshaltung 18 ff.
- Verhandlungshindernisse s. Einigungshindernisse
- Verhandlungsmanagement 2 f., 123 ff., 142 ff., 150 f.
  - Begriff 2 f.
  - durch Kommunikation 123 ff.
  - durch Problemlösungstechniken 142 ff.
  - und Verhandlungsdilemma 150 f.
- Verhandlungssteuerung 122 ff.
- Verhandlungsstil 57 ff.
  - distributiver s. Verhandeln
  - integrativer s. Verhandeln
- Verhandlungsstrategien 167 ff., 180 ff., 194 ff.
  - Auktionen 194 ff.
  - Einschaltung von Vertretern 183 f.
  - Organisation des Verhandlungsteams 180 ff.
  - Reihenfolge der Verhandlungen 186 ff.
- Veränderung des Teilnehmerkreises 173 ff.
  - Veränderung des Verhandlungsgegenstandes 171 ff.
- Verhandlungsteam 180
- Verhandlungsteilnehmer 173 ff.
  - Beschränkung der 178 f.
  - Wertschöpfung durch zusätzliche 173 ff.
  - Wertbeanspruchung durch zusätzliche 175 f.
- Verhandlungstheorie 17
- Verhandlungstraining 16
- Verhandlungsverhalten 17 ff.
- Verhandlungsvertreter s. Vertreter
- Verhandlungsvorbereitung 99 ff., 107 ff., 116 ff.
  - Entscheidungsszenarien 116
  - Nichteinigungsalternativen 107 ff.
  - Rollenwechselübung 118 ff.
  - Schlüsselfaktoren 99 ff.
  - Themen und Beteiligte 100 f.
- Verhandlungswerkzeuge 97 ff.
- Verhandlungsziele s. Verhandlungen
- Vermischung von Personen- und Sachebene 9
- Verstrickung s. Wahrnehmungsverzerrungen
- Versunkene Kosten s. Wahrnehmungsverzerrungen

Vertrauen 13 f., 156  
Vertreter 34 f., 183 ff.  
– als Einigungshindernis  
  s. Prinzipal-Agent Problem  
– Vorteile 183 ff.  
Vier Seiten einer Nachricht  
  s. Kommunikation  
Vorbereitung s. Verhandlungs-  
  vorbereitung

## W

Wahrnehmung 10, 17, 37 ff.,  
  50 ff., 87 f., 102 ff., 116 ff.  
– Analyse 37 ff.  
– Checkliste 53 f.  
– Fallen 10, 17  
– Konvergenzpunkte 87 f.  
– Perspektivenwechsel 116 ff.  
– Schlüsselfaktoren 102 ff.  
– Subjektivität 40  
– Verstrickung 50 f.  
– Verzerrungen s. Wahrneh-  
  mungsverzerrungen  
Wahrnehmungsanker (ancho-  
  ring) s. Wahrnehmungsver-  
  zerrungen  
Wahrnehmungsfallen s. Wahr-  
  nehmungsverzerrungen  
Wahrnehmungsverzerrungen  
  10 f., 41 ff., 72 ff., 87  
– Bezugsrahmen (framing)  
  43 f., 48  
– Checkliste 53 f.  
– Illusion der Gewissheit 47  
– Illusion der Überlegenheit  
  45 f.

illusorischer Optimismus  
  47 f., 48  
– kognitive Konsonanz 44, 51  
– Konsistenzbedürfnis 50  
– Konzessionsreflexe 49 f.  
– reaktive Abwertung (reactive  
  devaluation) 46 f.  
– Reziprozitätsbedürfnis 49 f.  
– selektive Wahrnehmung 10,  
  44 ff.  
– Verstrickung 50 f.  
– versunkene Kosten (sunk  
  costs) 51, 94  
– Wahrnehmungsanker (an-  
  choring) 42 f., 48 f., 54, 76 ff.  
– Zuschreibungen 10 f.  
Werkzeuge s. Verhandlungs-  
  werkzeuge  
Wertbeanspruchung 69 ff., 88 f.  
Wertschöpfung 60 ff., 68 f.  
Wertverteilung s. Wertbean-  
  spruchung  
Win-Win-Lösungen s. Koope-  
  rationsgewinne

## Z

Zeitpräferenzen s. Koope-  
  rationsgewinne  
Ziele von Verhandlungen  
  s. Verhandlungen  
Zukunftsorientierung 25, 34,  
  53, 147  
– und Vergangenheitsbewälti-  
  gung 25  
Zuschreibungen s. Wahrneh-  
  mungsverzerrungen