

# 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 [Sachverzeichnis](#)

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.

Beck im dtv

Verhandlungsmanagement

dtv



Beck im dtv

# Verhandlungs- management

Analyse – Werkzeuge – Strategien

Dr. Christian Bühring-Uhle  
Prof. Dr. Horst Eidenmüller  
Prof. Dr. Andreas Nelle

2. Auflage 2017

dtv

**www.dtv.de**  
**www.beck.de**

### **Originalausgabe**

dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Tumblingerstraße 21, 80337 München  
© 2017. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG  
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen  
(Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)  
Satz: ottomedien, Darmstadt  
Umschlaggestaltung: Agentur42, Bodenheim  
unter Verwendung eines Fotos von fotolia by adobe  
(Urheber pressmater)  
ISBN 978-3-423-50763-9 (dtv)  
ISBN 978-3-406-66595-0 (C. H. Beck)



## Vorwort zur 2. Auflage

Wir alle verhandeln tagtäglich: am Arbeitsplatz mit Kollegen, mit den Vertretern eines anderen Unternehmens, beim Einkaufen, oder privat mit unserem Lebenspartner oder einem Freund. Die wenigsten von uns haben Verhandeln jedoch trainiert oder sich mit dem Verhandeln konzeptionell beschäftigt. Häufig wird sogar angenommen, dass man Verhandeln weder lernen noch lehren könne. Entweder man sei eben ein guter Verhandler, so die Überlegung, oder man sei es nicht.

Diese Einschätzung ist falsch. Verhandeln kann man sowohl unterrichten als auch lernen. Mit diesem Buch wollen wir Ihnen helfen, in Zukunft besser zu verhandeln. Wir wollen Sie dabei unterstützen, Ihre Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung von Verhandlungsprozessen, also zum Verhandlungsmanagement, zu entwickeln und zu optimieren.

Zwar ist Verhandeln eher ein Handwerk als eine Wissenschaft. Aber auch ein guter Handwerker wird man nicht allein durch praktisches Üben. Man benötigt auch Wissen, Konzepte und Verständnis, welche die eigene praktische Tätigkeit anleiten. Unser Ziel ist es, Ihnen dieses Wissen, diese Konzepte und dieses Verständnis für das Verhandlungsmanagement zu vermitteln.

Seit etwa 40 Jahren sind Verhandlungen Gegenstand der Forschung in unterschiedlichen Disziplinen, insbesondere der Spieltheorie, der Wirtschaftswissenschaft, der Kognitionspsychologie und der Kommunikationstheorie. Der Ertrag dieser Forschungen, zu denen wir selbst beitragen, ist in dieses Buch eingeflossen. Er ist die Grundlage, um durch Training und reflektierte Erfahrung ein besserer Verhandler zu werden.

Das Buch wird geprägt von den vielfältigen Verhandlungserfahrungen, die wir in unterschiedlichen Rollen als Unternehmer, Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Schiedsrichter oder Mediatoren über einen langen Zeitraum sammeln konnten. Eingeflossen sind

auch unsere langjährigen Erfahrungen als Verhandlungstrainer. Seit nunmehr über 20 Jahren haben wir auf der Grundlage der in diesem Buch vorgestellten Konzepte Verhandlungswshops vor allem für Unternehmen und Unternehmensberater, Rechtsanwaltssozietäten und öffentliche Institutionen sowie an Universitäten und für Rechtsreferendare durchgeführt. Das, was wir dort gelernt haben, finden Sie in diesem Buch.

Zum Zustandekommen des Buches haben viele beigetragen, denen wir gerne danken möchten. An erster Stelle stehen insoweit die Teilnehmer der soeben genannten Verhandlungswshops. Die kritische Diskussion von Verhandlungskonzepten in und mit einer interessierten Gruppe und das Ausprobieren dieser Konzepte in Verhandlungssimulationen war und ist für uns eine Quelle reichhaltiger Erfahrungen und intellektueller Stimulation. Zu danken haben wir auch den Freunden und Kollegen, die das ganze Buch oder einzelne Kapitel im Entwurf gelesen und Verbesserungsvorschläge gemacht haben: Martin Fries, Andreas Hacke, Jacqueline Kersten, Matthias Prause und Johanna Stark.

Die erste Auflage des Buches ist vom Markt sehr gut aufgenommen worden. Für die zweite Auflage haben wir neuere Literatur nachgetragen, aktuelle Beispiele eingefügt und weiter gesammelte Verhandlungserfahrungen einfließen lassen. Zu einer Veränderung der Grundstruktur des Werkes hatten wir keinen Anlass: Sie hat sich bewährt. Zu danken haben wir Johanna Stark für redaktionelle Unterstützung. Über Kritik und Anregungen freuen wir uns.

Hamburg, München/Oxford und Berlin  
August 2016

*Christian Bühring-Uhle  
Horst Eidenmüller  
Andreas Nelle*

## Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	IX
<b>1. Teil</b>	
Analyse .....	1
<b>2. Teil</b>	
Werkzeuge .....	97
<b>3. Teil</b>	
Strategien .....	167
Literaturverzeichnis .....	211
Anmerkungen .....	225
Sachverzeichnis .....	233





## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII

### 1. Teil

<b>Analyse</b> .....	1
----------------------	---

#### **I. Kapitel. Erkennen Sie Ihr Verbesserungspotenzial** ..... 2 |

1. Was ist Verhandeln? .....	3
2. Warum sind Verhandlungen oft ineffizient? .....	4
a) Positionen statt Interessen – der Nullsummenmythos und das Basar-Ritual .....	5
b) Reden statt Zuhören .....	7
c) Vermischung von Person und Sache .....	9
d) Zuschreibungen und negative Emotionen .....	10
3. Was ist das Ziel von Verhandlungen? .....	11
4. Kann man Verhandeln eigentlich lernen? .....	16
a) Die Suche nach Verbesserungspotenzial .....	16
b) Je mehr Sie wissen, desto besser können Sie sein .....	17
c) Erkennen Sie Ihre Verhandlungs- und Konflikthaltung ..	18
d) Entscheidend ist die Umsetzung .....	21

#### **II. Kapitel. Analysieren Sie die Verhandlungssituation** ..... 23 |

1. Begreifen Sie Verhandeln als Entscheidungsfindung .....	24
2. Analysieren Sie die Entscheidungslage .....	25
a) Einigungsoptionen .....	26
b) Nichteinigungsalternativen .....	28
c) Interessen .....	32
d) Wahrnehmung .....	37
3. Achten Sie auf Rationalitätsfallen .....	41
a) Wahrnehmungsanker (anchoring) .....	42
b) Bezugsrahmen (framing) .....	43
c) Selektive Wahrnehmung (selective perception) .....	44
d) Konzessionsreflexe .....	49

e) Verstrickung .....	50
f) Checkliste Rationalitätsfallen .....	53
<b>III. Kapitel. Nutzen Sie die Dynamik von Wertschöpfung und Wertbeanspruchung .....</b>	<b>57</b>
1. Schaffen Sie Kooperationsgewinne .....	59
a) Nutzen Sie Unterschiede .....	60
b) Nutzen Sie Gemeinsamkeiten .....	67
c) Nutzen Sie Größenvorteile .....	68
d) Integratives Verhandeln .....	68
2. Sichern Sie sich Ihren Gewinn-Anteil .....	69
a) Ausnutzen von Risikoscheu und Ungeduld .....	71
b) Verändern des (wahrgenommenen) Einigungsbereiches .....	72
c) Wahrnehmungsanker .....	76
d) Ausschließen unerwünschter Einigungsoptionen .....	79
e) Beeinflussen (der Wahrnehmung) von Interessen .....	81
f) Einsatz „objektiver“ Kriterien .....	85
g) Arbeiten mit Konvergenzpunkten .....	87
h) Distributives Verhandeln .....	88
3. Beachten Sie das Verhandlungsdilemma .....	89
4. Erkennen Sie Eskalationsmechanismen .....	93
<b>2. Teil</b>	
<b>Werkzeuge .....</b>	<b>97</b>
<b>IV. Kapitel. Bereiten Sie sich auf die Verhandlung vor .....</b>	<b>99</b>
1. Identifizieren Sie Themen und Beteiligte .....	100
2. Setzen Sie bei den vier Schlüsselfaktoren an .....	102
a) Interessen und ihre Wahrnehmung durch die Parteien ..	102
b) Nichteinigungsalternativen und ihre Wahrnehmung ....	105
c) Einigungsoptionen und ihre Wahrnehmung .....	107
3. Berechnen Sie den Wert von Nichteinigungsalternativen ...	107
4. Spielen Sie Entscheidungsszenarien durch .....	116
5. Wechseln Sie in die Rolle Ihres Verhandlungspartners .....	118

<b>V. Kapitel. Steuern Sie die Interaktion am Verhandlungstisch</b>	122
1. Beobachten und verbessern Sie die Kommunikation	123
a) Verbale und nonverbale Kommunikation	123
b) Vier Seiten einer Nachricht	126
c) Aktives Zuhören	128
d) Fragetechniken	130
e) Gefühle	132
f) Ich-Aussagen	135
g) Umgang mit aggressivem Verhalten	137
2. Setzen Sie Problemlösungstechniken ein	142
a) Management der Komplexität	143
b) Fragen nach Interessen	145
c) Zukunftsorientierung und problemlösende Einstellung	147
d) Jonglieren mit Optionen	148
e) Bauen Sie goldene Brücken	149
3. Managen Sie das Verhandlungsdilemma	150
a) Kooperieren Sie „auf Gegenseitigkeit“ (Tit for Tat)	150
b) Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre	154
c) Trennen Sie Erfinden und Entscheiden	156
d) Beeinflussen Sie die Wahrnehmung der Verhandlungssituation	160
e) Setzen Sie Dritte zur Problemlösung ein	161
<b>3. Teil</b>	
<b>Strategien</b>	167
<b>VI. Kapitel. Gestalten Sie das Spielfeld</b>	169
1. Erweitern oder beschränken Sie den Verhandlungsgegenstand	171
2. Erweitern oder beschränken Sie den Teilnehmerkreis	173
a) Wertschöpfung durch zusätzliche Teilnehmer	173
b) Wertbeanspruchung mit Hilfe zusätzlicher Teilnehmer	175
c) Beschränkungen des Teilnehmerkreises	178
3. Organisieren Sie Ihr Verhandlungsteam	180
a) Vorbereitung und Rollenverteilung im Team	181
b) Vorteile der Einschaltung von Vertretern	183
c) Vertreter als Einigungshindernis	184

4. Planen Sie die Reihenfolge einzelner Verhandlungen .....	186
a) Verhandeln Sie im Plenum, parallel oder sequenziell? ...	187
b) Sequenzielles Verhandeln: Denken Sie rückwärts .....	189
5. Nutzen Sie Auktionsstrukturen .....	194
a) Chancen und Risiken von Auktionen .....	195
b) Wann ist eine Auktion sinnvoll? .....	198
c) Ausgestaltung von Auktionen .....	201
d) Auktionselemente in Verhandlungen .....	203
<b>VII. Kapitel. Reflektierte Übung macht den Meister .....</b>	<b>207</b>
Literaturverzeichnis .....	211
Anmerkungen .....	225
Sachverzeichnis .....	233