

Seminararbeit zum Thema:

# Verhandlungskompetenz

Verfasser: Markus Altenkirch  
Seminar: „Schlüsselqualifikationen für den beruflichen Erfolg“  
Dozent: Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill  
Semester: Sommersemester 2010

Speyer, 18. Juni 2010

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Merkmale des kompetitiven Verhandelns .....</b>	<b>1</b>
2.1	Das BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) .....	2
2.2	Die ZOPA (Zone Of Possible Agreement) .....	3
2.3	Anchoring oder „wie gestalte ich mein erstes Angebot?“ .....	4
2.4	Zusammenfassung .....	7
<b>3</b>	<b>Gefahren des kompetitiven Verhandelns .....</b>	<b>7</b>
3.1	Nachteil 1: Das Verhandlungsergebnis befriedigt nicht die Interessen der Beteiligten .....	7
3.2	Nachteil 2: Wertschöpfung wird vergessen .....	9
3.3	Nachteil 3: Die persönliche Beziehung wird aufs Spiel gesetzt .....	10
3.4	Nachteil 4: Positionskampf ist bei Beteiligung mehrerer unmöglich ....	11
<b>4</b>	<b>Das Verhandeln nach dem Harvard-Konzept.....</b>	<b>11</b>
4.1	Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln .....	11
4.2	Konzentration auf Interessen anstatt Positionen .....	13
4.3	Optionen zum beiderseitigen Nutzen .....	14
4.4	Objektive Kriterien und objektive Verfahren .....	15
4.5	Kritische Würdigung .....	16
<b>5</b>	<b>Das Verhandlungsdilemma.....</b>	<b>17</b>
5.1	Simulation 10 x Verhandlungsdilemma .....	17
5.2	Lösungen des Verhandlungsdilemmas (?).....	19
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit .....</b>	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>21</b>

## 1 Einleitung

§ 5a Abs. 3 Richtergesetz zur Juristenausbildung: „Die Inhalte des Studiums berücksichtigen die rechtsprechende, verwaltende und rechtsberatende Praxis einschließlich der hierfür erforderlichen Schlüsselqualifikationen wie **Verhandlungsmanagement** (...)“.

Diese Neuausrichtung der Juristenausbildung seit 2003 ist zu begrüßen. Die Verhandlungskompetenz ist eine für den Juristen sehr wichtige Fertigkeit. Es zeigt sich, dass an den Universitäten immer mehr Vorlesungen zu den Schlüsselqualifikationen angeboten werden. Leider handelt es sich (noch) nicht um Pflichtveranstaltungen, so dass zu beobachten ist, dass der Großteil der Studierenden lieber für die Abschlussklausuren oder das Staatsexamen lernt, statt einen Workshop zur Verhandlungsführung zu besuchen.

In dieser Seminararbeit sollen zwei verschiedene Verhandlungsstrategien – das kompetitive und das kooperative Verhandeln – dargestellt werden. Es werden die kennzeichnenden Merkmale der beiden Stile herausgearbeitet und kritisch analysiert. Zum Schluss wird der Frage nachgegangen, welche Strategie der kompetente Verhandlungsführer wählen sollte. Im Rahmen der Arbeit wird mit zahlreichen Beispielen gearbeitet, um die Ausführungen zu illustrieren.

## 2 Merkmale des kompetitiven Verhandelns

Jeder Mensch beherrscht – zumindest in Grundzügen – das kompetitive Verhandeln. Es ist einfach gestrickt und zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Verhandlungspartner bzw. –gegner zunächst mit entgegengesetzten Positionen gegenüberstehen. Im Laufe der Verhandlung bewegen sich die beteiligten Personen durch gegenseitige Konzessionen aufeinander zu („Negotiation Dance“<sup>1</sup>). Häufig trifft man sich am Ende in der Mitte.

Es gibt gute Gründe, warum insbesondere Juristen daran arbeiten sollten, ihre kompetitive Verhandlungskompetenz zu verbessern. Erstens ist die kompetitive Verhandlungsmethode die am häufigsten anzutreffende. Kompetitiv wird nicht nur

---

<sup>1</sup> *Wendi L. Adair/Jeanne M. Brett*, „The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation“, in: *Organization Science*, Vol. 16, No. 1, 2005, S. 33, 51.

auf dem türkischen Basar und beim Autokauf verhandelt, sondern auch im Rahmen von Vertrags- und außergerichtlichen Vergleichsverhandlungen. Zweitens dient die Verhandlungskompetenz der Abwehr kompetitiver Tricks und Manöver anderer Verhandlungsführer. Verhandlungskompetenz ist auch tatsächlich erlernbar. Es gibt keineswegs nur den geborenen Verhandlungsführer.

Im Folgenden sollen nun die drei wichtigsten Merkmale dargestellt werden, die eine kompetitive Verhandlung kennzeichnen.

## 2.1 Das BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)

Vor jeder Verhandlung muss die persönliche Schmerzgrenze festgelegt werden. Diese Schmerzgrenze sollte man jedoch nicht aus der Luft greifen oder aus dem Bauch heraus festlegen. *Roger Fisher* und *William Ury* haben vorgeschlagen, zur besseren Ermittlung der Schmerzgrenze das sogenannte BATNA zu berücksichtigen.<sup>2</sup> BATNA steht für „Best Alternative To a Negotiated Agreement“. Vor jeder Verhandlung sollte der Verhandlungsführer – vielleicht auch im Team mit Kollegen – bedenken, welche Alternativen offen stehen, falls eine Einigung mit dem Verhandlungspartner scheitert. Vielleicht lassen sich diese Alternativen ja auch bereits vor der Verhandlung optimieren, beziehungsweise vielleicht bietet es sich an, mehrere Verträge parallel zu verhandeln.

Das BATNA hat eine zweifache Bedeutung. Erstens lässt sich auf Grundlage des BATNAs die Schmerzgrenze für die Verhandlung entwickeln. Wenn das Angebot des Verhandlungspartners unter dieser Grenze liegt, muss die Einigung abgelehnt werden. Zweitens definiert das BATNA die Verhandlungsmacht der einzelnen Verhandlungsteilnehmer. Wer ein besonderes gutes oder zumindest besseres BATNA hat, ist auf den Vertragsschluss nicht in gleicher Weise angewiesen wie ein Verhandlungsteilnehmer, der keine Alternativen zu einer Einigung hat. Aus diesem Grund kann beispielsweise ein kleines Unternehmen, das als einziges ein bestimmtes Produkt herstellt, in einer besseren Verhandlungsposition sein als ein internationaler Konzern, der dieses Produkt unbedingt benötigt.

⇒ Ein Beispiel zum BATNA: Ein Anwalt, der sich auf eine Güteverhandlung vorbereitet, muss das BATNA des Mandanten ermitteln. Die möglicherweise einzige Al-

---

<sup>2</sup> *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 143.

ternative zu einer Einigung ist ein Gerichtsverfahren. Hier ist es von entscheidender Bedeutung, wie hoch der Anwalt die Erfolgchancen einschätzt und welche Kosten mit einem Gerichtsverfahren verbunden sind. Hinsichtlich der Kosten des Gerichtsverfahrens sollte der Anwalt nicht nur die unmittelbaren Gerichts- und Anwaltskosten berücksichtigen, sondern auch die Kosten, die dadurch entstehen, dass der Mandant Zeit für das Verfahren aufwenden muss und seine Zeit nicht gewinnbringend einsetzen kann („opportunity costs“<sup>3</sup>). Nach einer Bewertung der Kosten des Gerichtsverfahrens kann der Anwalt eine Aussage treffen, wo die Schmerzgrenze liegt für einen außergerichtlichen Vergleich.

## 2.2 Die ZOPA (Zone Of Possible Agreement)

Wer Informationen über die Preisvorstellungen des Verhandlungspartners hat, kann diese Informationen zu seinem Erfolg nutzen. Wer die ZOPA – Zone Of Possible Agreement<sup>4</sup> – kennt, kann den Preis bis zur Schmerzgrenze des Anderen drücken beziehungsweise den maximal möglichen Preis verlangen. Genau das ist das Ziel der kompetitiven Verhandlung. Das ZOPA erstreckt sich von der eigenen Schmerzgrenze bis zur Schmerzgrenze der anderen Partei.

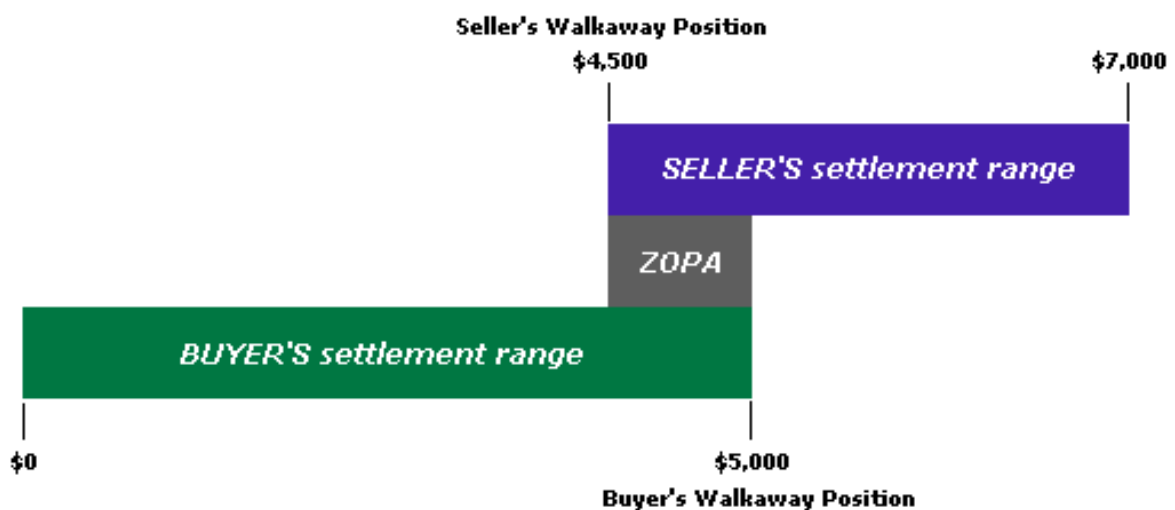


Abb. 1: <http://www.beyondintractability.org/essay/zopa/>

<sup>3</sup> Vgl. Vandra L. Huber, „Negotiation Preparation Questionnaire“, <http://faculty.washington.edu/vandra/html/negprepquest.html>.

<sup>4</sup> Deepak Malhotra/Max H. Bazerman, „Negotiation Genius“, Bantam Books, New York (2008), S. 23.

Es ist die Aufgabe des Verhandlungsführers, die ZOPA in Erfahrung zu bringen. Dies geschieht sowohl im Rahmen der Vorbereitung als auch im Rahmen der Verhandlung. Zur Vorbereitung: Vor der Verhandlung gibt es mehrere Möglichkeiten, Informationen über die Preisvorstellungen der anderen Seite zu gewinnen. Man könnte beispielsweise versuchen, den Marktpreis eines Produkts im Internet zu recherchieren, oder man könnte andere Kunden des Verhandlungspartners kontaktieren und ihre Erfahrungen erfragen. Die Informationsbeschaffung setzt sich am Verhandlungstisch fort. Durch Fragen kann der geschickte Verhandlungsführer das BATNA des Anderen erforschen und daraus Rückschlüsse auf die Schmerzgrenze ziehen („Wer fragt der führt“<sup>5</sup>).

### 2.3 Anchoring oder „wie gestalte ich mein erstes Angebot?“

Von sehr großer Bedeutung in der kompetitiven Verhandlung ist das erste Angebot. Es sollte aggressiv und plausibel sein. Es ist nur dann von Vorteil das erste Angebot der anderen Seite abzuwarten, wenn die ZOPA völlig unbekannt ist.

#### 2.3.1 Vorteile eines aggressiven ersten Angebots

Ein aggressives erstes Angebot hat drei Vorteile und einen Nachteil.

(1) Der erste Vorteil lässt sich mit dem Schlagwort „**Anchoring**“ (Ankereffekt) beschreiben. In einer Vielzahl von Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass das Verhandlungsergebnis signifikant vom ersten Angebot abhing. Das bedeutet, je höher bzw. niedriger das erste Angebot war, desto höher bzw. niedriger war der erzielte Endpreis. Dieses Ergebnis lässt sich mit dem sogenannten Ankereffekt, der in der Psychologie entdeckt wurde, erklären.<sup>6</sup> Menschen lassen sich durch eine einmal gehörte oder wahrgenommene Zahl beeinflussen und richten ihre weiteren Angebote daran aus.<sup>7</sup> Selbst wenn sich die Verhandlungsteilnehmer des An-

---

<sup>5</sup> Jutta Portner, „Besser verhandeln: Das Trainingsbuch“, Gabal Verlag, Offenbach (2010), S. 303 ff.

<sup>6</sup> Amos Tversky/Daniel Kahnemann, „Judgment under Uncertainty“, in: Science (185) Sept 1974, S. 1124.

<sup>7</sup> Henrik Kristensen/Tommy Gärling, „The Effects of Anchor Points and Reference Points on Negotiation Process and Outcome“, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, (71) 1997, S. 85; In einem Interview vom 7. August 2009 für *International Dispute Negotiation* nennt Duve (Partner der Kanzlei Freshfields) den Ankereffekt den wohl effektivsten Verhandlungstrick, der jedoch in den seltensten Fällen angewendet wird (Interview verfügbar unter <http://www.cpradr.org/NewsArticles/Podcasts/tabid/319/Default.aspx>).

kereffekts bewusst sind, messen sie ihren Verhandlungserfolg an der Differenz zwischen der Ausgangsforderung der anderen Seite und dem Endergebnis.

(2) Wer mit einem aggressiven ersten Angebot in die Verhandlung startet, tut seinem Verhandlungspartner einen Gefallen.<sup>8</sup> Aus dem vorherigen Abschnitt folgt, dass Menschen ihren Verhandlungserfolg daran messen, wie weit sie den Preis drücken bzw. anheben konnten. Wer mit einem sehr moderaten Angebot beginnt, wird der anderen Seite keine weitreichenden Konzessionen machen können. Es besteht daher die Gefahr, dass der Verhandlungspartner mit dem Ergebnis nicht zufrieden sein wird.

(3) Der dritte Vorteil eines aggressiven Angebots lässt sich mit dem sog. „Contrast Effect“ beschreiben.<sup>9</sup> Ein erstes, unrealistisch hohes Angebot lässt ein zweites Angebot, das immer noch sehr hoch ist, moderat erscheinen und verleiht ihm Legitimität. Diese Strategie machen sich Immobilienmakler manchmal zu nutzen: Sie zeigen den Kaufinteressenten zunächst schäbige und überteuerte Häuser. Wenn sie den Interessenten dann das eigentlich für sie vorgesehene Haus zeigen, erscheint der überteuerte Preis – im Vergleich zu dem überzogenen Preis für das zuvor besichtigte, heruntergekommene Haus – berechtigt.

(4) Der Nachteil eines aggressiven ersten Angebots liegt auf der Hand. Es besteht die Gefahr, dass der Gegenüber den Verhandlungstisch entrüstet verlässt. Diese Gefahr besteht insbesondere dann, wenn das erste Angebot abgegeben wird, obwohl keine Kenntnis der ZOPA besteht (siehe hierzu unten „2.3.3 Nachteile des ersten Angebots“).

### 2.3.2 Das erste Angebot muss plausibel sein

Das erste Angebot muss plausibel sein. In Vorbereitung auf die Verhandlung muss der Satz „Ich stelle mir X EUR vor, weil ...“ vervollständigt werden. „Plausibel“ bedeutet jedoch nicht notwendigerweise „überzeugend“ oder „gerechtfertigt“. Auch

---

<sup>8</sup> Deepak Malhotra/Max H. Bazerman, „Negotiation Genius“, Bantam Books, New York (2008), S. 46 f.

<sup>9</sup> vgl. „The Value of the Contrast Effect in Financial Negotiations“, <http://www.pon.harvard.edu/?p=124>; „Using Bias To Your Advantage“, <http://www.pon.harvard.edu/?p=11488>

ungerechtfertigte Forderungen können plausibel sein, wie folgendes Experiment<sup>10</sup> zeigt, das in der Verhandlungsforschung stets zitiert wird:

In der Bibliothek der Harvard University wurden bis auf einen alle Kopierer als defekt deklariert. In der Folge bildete sich eine lange Schlange vor dem einzigen funktionierenden Kopierer. Eine junge Dame versuchte nun die Schlange zu überspringen. Sie sagte „Entschuldigung, ich habe 5 Seiten. Lassen Sie mich vor?“ (Im Original: Excuse me, I have five pages. May I use the Xerox machine?) 60 % der Wartenden ließen die Dame vor (eine m.E. erstaunlich hohe Zahl). Dann wurde der Versuch etwas abgeändert. Die Dame fragte nunmehr: „Entschuldigung, ich habe 5 Seiten. Lassen Sie mich vor, weil ich ein paar Kopien machen muss?“ (Im Original: Excuse me, I have five pages. May I use the Xerox machine **because** I have to make some copies?) Plötzlich war ihre Erfolgsquote 90 %. Das ist nun wirklich keine stichhaltige Begründung. Denn schon in der ersten Variante konnten sich die Befragten denken, dass die junge Dame kopieren wollte. Trotzdem bewirkte der Einsatz des Wörtchens „weil“, dass die Wartenden annahmen, dass die Dame einen guten Grund hatte, den Kopierer zu benutzen.

### 2.3.3 Nachteile des ersten Angebots bzw. Vorteile des zweiten Angebots

Wer das ZOPA nicht kennt, läuft Gefahr mit dem ersten Angebot falsch zu liegen. Dies soll anhand eines Autoverkaufs illustriert werden.

Wer nicht weiß, dass der Verhandlungspartner bereit wäre 6.000 € für den gebrauchten VW Golf zu zahlen, der lässt sehr viel Geld liegen, wenn er/sie nur 5.000 € VHB verlangt. Auf der anderen Seite kann das erste Angebot womöglich zu aggressiv sein, so dass der potentielle Vertragspartner abgeschreckt wird.

Darüber hinaus ist es manchmal von Vorteil, das erste Angebot abzuwarten. Wie bereits erwähnt enden zahlreiche kompetitive Verhandlungen mit einem Ergebnis in der Mitte der beiden Ausgangsforderungen. Wer das zweite Angebot abgibt, entscheidet, wo die Mitte liegt.

---

<sup>10</sup> Ellen Langer/Arthur Blank/Benzion Chanowitz, „The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of „Placebic“ Information in Interpersonal Interaction“, in: Journal of Personality and Social Psychology, (36) 1978, S. 635; zitiert nach Deepak Malhotra/Max H. Bazerman, „Negotiation Genius“, Bantam Books, New York (2008), S. 167 f.



## 2.4 Zusammenfassung

Das Kapitel zum kompetitiven Verhandeln zeigt einige der kennzeichnenden Merkmale dieser Verhandlungsmethode auf. Zudem führt das Kapitel aus, wodurch sich kompetitive Verhandlungskompetenz auszeichnet. Hier konnte selbstverständlich nur ein Ausschnitt der wichtigsten Taktiken erörtert werden.

Gute Verhandlungsteilnehmer legen vor der Verhandlung eine Schmerzgrenze fest, die sie auf Grundlage des BATNA berechnen. Sie versuchen das ZOPA zu ermitteln, um den Gegenüber bis an seine Schmerzgrenze zu treiben. Von großer Bedeutung ist die Wirkung eines hohen ersten Angebots.

## 3 Gefahren des kompetitiven Verhandeln

Das kompetitive Verhandeln gleicht einem Positions- und Verteilungskampf. Jeder Teilnehmer beginnt mit seiner Ausgangsforderung und entfernt sich dann möglichst wenig von seiner einmal eingenommenen Position. Es gewinnt derjenige, der stur ist, oder diejenige, die Täuschungsmanöver und andere Tricks einsetzt. Hieraus ergeben sich zahlreiche Gefahren bzw. Nachteile des kompetitiven Verhandeln.

### 3.1 Nachteil 1: Das Verhandlungsergebnis befriedigt nicht die Interessen der Beteiligten

Wenn lediglich um Positionen gefeilscht wird, steht am Ende häufig ein Kompromiss zwischen den ursprünglichen Forderungen. Dieser Kompromiss befriedigt häufig nur eingeschränkt die Interessen der Parteien.<sup>11</sup> Unter Interessen versteht man die grundlegenden Bedürfnisse der Verhandlungsteilnehmer und die Beweggründe für die Verhandlung (zu Interessen, siehe eigenen Abschnitt unter 4.2).

Zum besseren Verständnis dieses Punktes sollen zwei Beispiele genannt werden. Das erste Beispiel handelt von zwei Studenten in einer Bibliothek. Der eine möchte das Fenster ganz öffnen. Der andere möchte, dass das Fenster geschlossen bleibt. Diese nicht zu vereinbarenden Positionen führen zum Streit. Eine kompetitive Verhandlung würde wohl zu dem Ergebnis führen, dass das Fenster einen

---

<sup>11</sup> Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 27.

Spalt geöffnet wird. In dem Beispiel kommt jedoch nun die schlaue Bibliothekarin dazu und fragt die beiden Streitenden, warum sie denn das Fenster öffnen bzw. schließen möchten. „Ich brauche frische Luft“, sagt der eine. Der andere möchte nicht, dass es in seinem Rücken zieht. Die Bibliothekarin erkennt, die Positionen sind nicht vereinbar, die dahinter verborgenen Interessen jedoch schon. In der Konsequenz öffnet sie ein Fenster im Nebenraum so weit, dass in der ganzen Bibliothek für frische Luft gesorgt ist.<sup>12</sup>

Ein weiteres, häufig zitiertes Beispiel handelt von den Friedensverhandlungen zwischen Israel und Ägypten in Camp David 1978 nach dem Krieg um die Sinaihalbinsel. Die Positionen der beiden Länder waren unvereinbar. Israel wollte das besetzte Gebiet nicht wieder herausgeben und Ägypten sein Land zurückhaben. Der amerikanische Präsident Carter forschte nach den verborgenen Interessen der Parteien. Israel hatte ein legitimes Schutzbedürfnis und wollte nicht, dass ägyptische Panzer an der Grenze zum eigenen Land stehen. Ägypten auf der anderen Seite interessierte sich für die Souveränität über das Gebiet der Sinaihalbinsel. Seit der Zeit der Pharaonen gehörte der Sinai zu Ägypten, daher sollte auch weiterhin die ägyptische Fahne dort wehen. Die vorgeschlagene Lösung war, auf der Halbinsel eine entmilitarisierte Zone einzurichten. Dieses Ergebnis befriedigte die Interessen beider beteiligten Länder.<sup>13</sup>

Woran liegt es, dass Verhandlungsteilnehmer eine Position einnehmen und dann nicht mehr von ihr abrücken, obwohl es im eigenen Interesse liegen würde? Hierfür gibt es drei mögliche Erklärungen, die wohl auch zusammenspielen.

(1) Jeder identifiziert sich mit einer einmal eingenommenen Position. Der Verhandlungserfolg wird daran gemessen, wie weit das Ergebnis von der einmal eingenommenen Position entfernt ist. Aus diesem Grund wird die gesamte Energie in die Verteidigung der Ausgangsposition gesteckt. Die Verhandlungsteilnehmer vergessen völlig, warum sie diese Position überhaupt eingenommen haben. Zudem machen sie sich nicht die Mühe zu verstehen, warum die andere Seite eine andere Position eingenommen hat.

---

<sup>12</sup> Beispiel nach *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 71.

<sup>13</sup> *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 72 f.

(2) Besonders gefährlich ist es, wenn sich die Verhandlungspartner belügen und behaupten ein Aspekt des Vertrages sei besonders wichtig, obwohl er es nicht ist.<sup>14</sup> Die taktische Überlegung hinter dieser Strategie ist klar: Der Verhandlungspartner soll davon überzeugt werden, dass eine Konzession hinsichtlich dieses Aspekts nur möglich ist, wenn er an anderer Stelle nachgibt. Bei dieser Strategie besteht aber die Gefahr, dass sich die Beteiligten völlig verspekulieren und am Ende eine Einigung erzielen, die sie gerade nicht wollten.

(3) Wenn sich die Verhandlungsteilnehmer nach der Bekanntgabe der Ausgangsforderungen mit immer kleiner werdenden Konzessionen nähern, kann ein drohender Gesichtsverlust die mögliche Einigung verhindern. Angenommen die Parteien haben bereits eine größere Preisdifferenz überwunden. Das letzte Angebot des Käufers waren 9.000 €, ein akzeptabler Preis für den Verkäufer. Das letzte Angebot des Verkäufers waren jedoch 11.000 €. Die letzten Konzessionen lagen jedoch nur noch im dreistelligen Bereich. Jetzt kann der Verkäufer nicht mehr zu einem Preis von 9.000 € einwilligen, denn es würde einen Gesichtsverlust darstellen und den Verkäufer als unverschämten Verhandlungsführer enttarnen. Der Verkäufer stieg mit einem sehr hohen Preis ein und bewegte sich nur langsam auf 11.000 € zu. Wenn der Käufer nun erfahren würde, dass 9.000 € akzeptabel wären, würde er sich betrogen fühlen.

### **3.2 Nachteil 2: Wertschöpfung wird vergessen**

Von entscheidender Bedeutung in einer Verhandlung ist Wertschöpfung. Wertschöpfung kann mit dem Backen eines Kuchens verglichen werden. Die Teilnehmer einer Verhandlung sollten zunächst einen möglichst großen Kuchen backen, bevor sie sich daran machen, diesen Kuchen aufzuteilen.<sup>15</sup> Dies geschieht dadurch, dass eine Partei der anderen Partei etwas anbietet, was der anderen mehr nutzt als es erstere kostet, z.B. der Verkäufer eines Produkts bietet dem Käufer an, das Produkt auch zu verschiffen. Die Verschiffung verursacht dem Verkäufer zwar Kosten, er kann den Transport aber aufgrund guter Kontakte zu günstigen Preisen organisieren. Dem Käufer käme die Verschiffung dagegen sehr teuer zu

---

<sup>14</sup> Sehr gut hierzu das Beispiel von *Lax Sebenius*, „Manager as Negotiator – Bargaining for Cooperation and Competitive Gain“, Free Press, New York (1987), S. 35 ff.

<sup>15</sup> Ebenfalls das Bild eines Kuchens benutzen *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 95 ff.

stehen. Wenn sich die Geschäftspartner aus diesem Grund nicht nur auf die Herstellung des Produkts, sondern auch auf dessen Transport durch den Verkäufer einigen, vergrößern sie den Kuchen.

Wertschöpfung setzt Offenheit und Ehrlichkeit zwischen den Verhandlungspartnern voraus. Kompetitives Verhandeln verhindert dies und lässt dadurch die Wertschöpfung in den Hintergrund treten.

### **3.3 Nachteil 3: Die persönliche Beziehung wird aufs Spiel gesetzt**

Kompetitives Verhandeln bzw. ein Positionskampf ist ein Kampf des Willens. Es gibt Anreize zum Lügen und Betrügen. All das wirkt einer guten persönlichen Beziehung der Verhandlungsteilnehmer entgegen. Eine zerrüttete Beziehung kann insbesondere dann abträglich sein, wenn die Verhandlungsteilnehmer lang anhaltende geschäftliche Kontakte aufbauen wollen.<sup>16</sup>

Wenn nur über Positionen gestritten wird, kann darüber hinaus Folgendes passieren: Ein Verhandlungsteilnehmer hört die Position der Gegenseite und ärgert sich darüber. Dieser Ärger über die Position wird zum Ärger über die Person, d.h. den Überbringer der schlechten Position. Zudem tendieren Menschen dazu, Antipathien zu entwickeln gegenüber denjenigen, die nicht derselben Meinung sind.<sup>17</sup> Das Verhandeln nach dem Harvard-Konzept – das sogleich vorgestellt wird – versucht diese Vermischung des Problems mit den Personen zu vermeiden.

Eine weitere Gefahr des kompetitiven Verhandeln ist, dass die gute Beziehung teilweise als Handelsware eingesetzt wird. Zwei Beispiele: „Wenn Du mir nicht auf 10.000 Euro entgegenkommst, rede ich kein Wort mehr mit Dir.“ Darüber hinaus kommt der Fall in Betracht, dass ein Verhandlungsteilnehmer nachgibt, um die Beziehung zu retten und in der Hoffnung, dass sich der Verhandlungspartner in der nächsten Verhandlung erkenntlich zeigt. Genau das Gegenteil ist aber häufig der Fall. Er wird versuchen die Gutmütigkeit erneut auszunutzen.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 29.

<sup>17</sup> Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 47 f.

<sup>18</sup> Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 48.

### **3.4 Nachteil 4: Positionskampf ist bei Beteiligung mehrerer unmöglich**

Wenn an einer Verhandlung mehr als nur zwei Parteien beteiligt sind, hilft die kompetitive Verhandlungstechnik und ein Positionskampf nicht mehr weiter.<sup>19</sup> Es gibt nun nicht mehr die Möglichkeit, sich einfach in der Mitte zu treffen. Zudem kann eine Konzession gegenüber der einen Partei eine größere Forderung zulaasten der anderen Partei darstellen.

## **4 Das Verhandeln nach dem Harvard-Konzept**

*Roger Fisher* und *William Ury* entwickelten Anfang der 80er Jahre das Prinzip des sachbezogenen Verhandeln in ihrem Buch „Getting to Yes“ (auf Deutsch „Das Harvard-Konzept“). Die Wissenschaftler hatten es sich zum Ziel gesetzt, die soeben geschilderten Nachteile des kompetitiven Verhandeln zu heilen. Das sachbezogene Verhandeln ist durch vier Merkmale gekennzeichnet, welche im Folgenden erörtert werden.

### **4.1 Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln**

Um sachbezogen zu verhandeln, müssen die beteiligten Menschen von den Problemen getrennt werden. Auf diese Weise soll eine kooperative Atmosphäre geschaffen werden, die Voraussetzung für nachhaltige Verhandlungen ist.

(1) Zunächst sollen die Verhandlungsteilnehmer versuchen, die Sichtweise des Verhandlungspartners herauszufinden und zu verstehen.<sup>20</sup> Wer die Denke des Partners versteht, wird weniger geneigt sein, eine Abwehrhaltung aufzubauen, wenn es zu unterschiedlichen Ausgangsforderungen kommt. Wenn die Verhandlung durch das Verständnis der gegenseitigen Hemmnisse und Probleme geprägt ist, führt dies zum gemeinsamen Streben nach einer Lösung für diese Probleme und damit zu einem Miteinander.

Um die Sichtweise des Partners herauszufinden, sollte man versuchen, sich in die andere Person hineinzusetzen. Wieso kommt der Verhandlungspartner zu seiner Position? Sind seine Interessen vielleicht sogar legitim? Über die unterschied-

---

<sup>19</sup> *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 29 f.

<sup>20</sup> *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 49 ff.

lichen Sichtweisen kann auch ganz offen und mit gegenseitigem Verständnis gesprochen werden.

(2) Eine weitere Voraussetzung dafür, dass die Sachprobleme ohne persönliche Konflikte und Spannungen verhandelt werden können, ist ein gegenseitiges Verständnis für die involvierten Emotionen.<sup>21</sup> Emotionen können eine Verhandlung vergiften. Sie können den Blick verstellen für den eigentlichen Sinn des Zusammentreffens: die Suche nach einer Lösung, die beide Seiten zufrieden stellt. Emotionen können aber nicht einfach ignoriert oder auf Knopfdruck ausgeschaltet werden.

Aus diesen Gründen sollten sich die Verhandlungsteilnehmer bereits in der Vorbereitungsphase auf die Emotionen der Beteiligten einstellen. Möglicherweise kann auch ergründet werden, was diese Emotionen ausgelöst hat. Der nächste Schritt ist es, die Emotionen zu Beginn der Verhandlung anzusprechen und möglicherweise für legitim zu erklären. Wenn die Emotionen einmal angesprochen sind, können sich die Verhandlungsführer voll und ganz auf die Lösung des Problems konzentrieren.

(3) Eine weitere wichtige Strategie, die ein sachbezogenes Verhandeln ermöglichen soll, ist eine effektive Kommunikation.<sup>22</sup> Hierzu zählt insbesondere das aktive Zuhören. *Fisher* und *Ury* haben die Erfahrung gemacht, dass Verhandlungen häufig von Missverständnissen geprägt sind und sich Teilnehmer ärgern, dass ihren berechtigten Anliegen kein Gehör verschafft wird.<sup>23</sup> Die wohl wichtigste Kommunikationstechnik, um diesen Missstand zu beheben, ist das sog. aktive Zuhören. Es bedeutet Folgendes: Während die andere Seite spricht, müssen die Verhandlungsteilnehmer der Versuchung widerstehen, bereits in Ihrem Kopf den „Gegenschlag“ zu formulieren. Sie müssen sich vielmehr Mühe geben, die Argumente und die Position des Verhandlungspartners zu verstehen. Um dem Anderen das Gefühl zu geben, verstanden zu werden, sollte man Nachfragen stellen, das Gesagte mit den eigenen Worten wiederholen und unterstützend nicken. *Fisher* hat zu-

---

<sup>21</sup> *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 58 ff.

<sup>22</sup> *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 62 ff.

<sup>23</sup> *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 62 ff.

sammen mit *Shapiro* (einem Professor der Harvard Medical School) herausgefunden, dass das aktive Zuhören nachweislich und maßgeblich positive Emotionen des Verhandlungspartners auslöst.<sup>24</sup> Diese positiven Emotionen helfen den Teilnehmern der Verhandlung, eine kooperative Atmosphäre für bessere Verhandlungsergebnisse zu schaffen.

## 4.2 Konzentration auf Interessen anstatt Positionen

Wie bereits unter 3.1 dargestellt, ist die kompetitive Verhandlung dadurch geprägt, dass sie die Interessen der Beteiligten aus den Augen verliert. Die Interessen sind jedoch manchmal vereinbar, ohne dass dies auf den ersten Blick ersichtlich wäre. Vor diesem Hintergrund konzentrieren sich die Beteiligten in einer sachbezogenen Verhandlung auf die hinter den Positionen liegenden Interessen. Eine sehr passende Anweisung auf Englisch lautet: „Don't just discuss *what* your counterparts want – find out *why* they want it“.<sup>25</sup>

Ein weiteres Beispiel aus der Praxis<sup>26</sup> soll verdeutlichen, welche Chancen sich ergeben, wenn die Verhandlungsführer nach dem „Warum“ hinter einer Position fragen: Kurz vor Abschluss der Verhandlungen sieht sich der Bauunternehmer mit einer Forderung des Bestellers nach einer hohen Vertragsstrafe für verspätete Fertigstellung des zu bauenden Bürokomplexes konfrontiert. Diese Forderung offenbart, dass der Besteller des Gebäudes ein großes Interesse am rechtzeitigen Abschluss der Bauarbeiten hat. Anstatt die Forderung entrüstet abzulehnen, interpretiert der schlaue Verhandlungsführer ein Verlangen als eine Gelegenheit. Der Bauunternehmer schlägt eine noch höhere Vertragsstrafe bei Verspätung vor, er macht diese Klausel aber von einem Bonus abhängig, der eine frühzeitige Fertigstellung honoriert. Dieses Ergebnis befriedigt die beiderseitigen Interessen und wäre durch eine kompetitive Verhandlungsstrategie nicht möglich gewesen.

„Be soft on the people, hard on the problem“.<sup>27</sup> Dieses Zitat beschreibt sehr gut das Wesen des interessenbasierten Verhandeln. Zwar sollen die Verhandlungs-

---

<sup>24</sup> Roger Fisher/Daniel Shapiro, „beyond reason“, Penguin Books (2006), S. 25 ff.

<sup>25</sup> Deepak Malhotra/Max Bazerman, „Investigative Negotiations“, in: Harvard Business Review 2007, S. 72, 74.

<sup>26</sup> Deepak Malhotra/Max Bazerman, „Investigative Negotiations“, in: Harvard Business Review 2007, S. 72, 76.

<sup>27</sup> Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton, „Getting to Yes“, Houghton Mifflin Company, Boston/New York, 2. Auflage (1991), S. 54.

partner mit Respekt und Rücksicht behandelt werden (siehe Abschnitt 4.1), die eigenen Interessen sollen aber auch beim sachbezogenen Verhandeln mit Nachdruck vertreten werden. M.E. hilft hier folgender Umstand: Wer seine Interessen in einer Verhandlung zum Ausdruck bringt und darlegt, dass diese Interessen legitim sind, kann mit Verständnis auf Seiten des Verhandlungspartners rechnen. Interessen sind viel einfacher zu vertreten als Positionen, die aus der Luft gegriffen scheinen. Hier soll zur Veranschaulichung auf die Friedensverhandlungen zwischen Israel und Ägypten zurückgegriffen werden. Die Position Ägyptens „die Sinai-Halbinsel gehört uns“ ist für Israel nicht akzeptabel. Das Interesse Ägyptens an Souveränität über ein Gebiet, das seit tausenden von Jahren zu Ägypten gehört, wird auch aus Sicht Israels legitim sein.

### 4.3 Optionen zum beiderseitigen Nutzen

Das Ziel einer jeden sachbezogenen Verhandlung muss eine sog. „Win-win-Lösung“ sein, das heißt, die Beteiligten müssen sich auf die Suche machen nach einer Einigung, die beiden Seiten nutzt.<sup>28</sup>

Der erste Schritt auf dem Weg zu diesem Ziel ist die Bekämpfung der Nullsummenvermutung („assumption of a fixed pie“).<sup>29</sup> Hinter diesem Begriff versteckt sich das psychologische Phänomen, dass Verhandlungsteilnehmer annehmen, dass jede Verhandlung ein Nullsummenspiel ist. Ein Nullsummenspiel zeichnet sich dadurch aus, dass ein Euro mehr für Partei A einen Euro weniger für Partei B bedeutet. Komplexe Verhandlungen sind jedoch sehr selten Nullsummenspiele. Es ist vielmehr so, dass viele Parteien entweder vereinbare Interessen oder zumindest unterschiedliche Prioritäten haben. Dies soll an einem vereinfachten Beispiel dargestellt werden: Ein Verkäufer und ein Käufer streiten sich um den Kaufpreis für eine größere Industrieanlage. Der Käufer kann maximal 280.000 Euro zahlen. Die Schmerzgrenze des Verkäufers liegt bei 300.000 Euro. Auf den ersten Blick mangelt es in diesem Fall an einer ZOPA. Im Rahmen der Verhandlungen diskutieren die Parteien verschiedene Optionen, um vielleicht doch noch zu einer Einigung zu kommen. Es stellt sich heraus, dass der Käufer 50.000 Euro für den Transport der

---

<sup>28</sup> Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 91 ff.

<sup>29</sup> Deepak Malhotra/Max H. Bazerman, „Negotiation Genius“, Bantam Books, New York (2008), S. 108 ff.



Industrieanlage kalkulierte. Der Verkäufer könnte den Transport hingegen für 20.000 Euro durchführen. Darüber hinaus ist die Finanzierung der Industrieanlage für den Käufer sehr teuer. Der Verkäufer wäre jedoch bereit, eine Ratenzahlung bei ausreichenden Sicherheiten zu vereinbaren. Zudem ist das Tochterunternehmen des Käufers ebenfalls an einem Produkt des Verkäufers interessiert. Dieses Beispiel soll zeigen, dass durch Kreativität und mehrere Optionen der Kuchen vergrößert werden kann oder überhaupt erst die Möglichkeit einer Einigung geschaffen werden kann.

Wie bereits gezeigt, hilft den Teilnehmern einer sachbezogenen Verhandlung eine andere Kompetenz nämlich Kreativität und Innovationsfähigkeit. Aus diesem Grund werben *Fisher* und *Ury* auch für ein Brainstorming vor und während der Verhandlung.<sup>30</sup> Ein Brainstorming kann sowohl mit Kollegen als auch mit dem Verhandlungspartner bei gegenseitigem Vertrauen durchgeführt werden.<sup>31</sup> Die Suche nach Optionen zum beiderseitigen Nutzen – beispielsweise mittels Brainstormings – hat einen sehr positiven Effekt auf die Verhandlung: die Verhandlungsteilnehmer arbeiten auf einmal zusammen und nicht gegeneinander. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht das Problem. Das Problem besteht darin, die legitimen Interessen der Beteiligten zu befriedigen. Nun arbeiten die Parteien zusammen (sie kooperieren) und suchen gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten für das identifizierte Problem.

#### 4.4 Objektive Kriterien und objektive Verfahren

Die Autoren des „Harvard-Konzept“ haben nicht die Illusion, dass eine Verhandlung ohne Verteilungskampf auskommt. Auch ein Kuchen, der durch sachbezogenes Verhandeln vergrößert wurde, muss irgendwann geteilt werden. Jedoch soll anders als in der kompetitiven Verhandlung nicht der Trickreiche und Sture das größere Stück des Kuchens abbekommen. Es ist vielmehr notwendig, die Verteilung anhand objektiver Kriterien oder eines objektiven Verfahrens vorzunehmen. Eine Einigung, die auf diese Weise zustande kommt, ist fairer. Sie wird deshalb

---

<sup>30</sup> *Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004), S. 97 ff.

<sup>31</sup> An dieser Stelle kann auf das Referat und die Seminararbeit zur Kreativität verwiesen werden: [http://www.hfv-speyer.de/Hill/Lehrangebot/Sommersemester-2010/S205\\_Schlüsselqualifikationen/Hörer-Doks/Hake/Seminararbeit\\_Stefanie%20Hake\[1\].pdf](http://www.hfv-speyer.de/Hill/Lehrangebot/Sommersemester-2010/S205_Schlüsselqualifikationen/Hörer-Doks/Hake/Seminararbeit_Stefanie%20Hake[1].pdf)

mit größerer Wahrscheinlichkeit von den Parteien akzeptiert und birgt nicht die Gefahr, dass eine Partei versucht, den Vertrag im Nachhinein zu sabotieren.

Ein objektiver Standard ist beispielsweise der Präzedenzfall bzw. Marktpreis. Anstatt kompetitiv über den Kaufpreis eines Autos zu verhandeln, könnten die Parteien die Verhandlung wie folgt gestalten: Käufer und Verkäufer einigen sich, dass der Preis des Autos anhand eines objektiven Standards bestimmt werden soll. Maßgeblich soll der Preis sein, zu dem vergleichbare Autos verkauft werden. Beide suchen nun nach Anzeigen für ein vergleichbares Auto im Internet. Der Durchschnittspreis aller vergleichbaren Angebote soll dann Vertragsgegenstand werden.<sup>32</sup>

Anstelle eines objektiven Kriteriums kann auch ein objektives Verfahren zur Verteilung des Kuchens herangezogen werden. Ein objektives Verfahren wäre beispielsweise den Zufall entscheiden zu lassen. Beide Parteien schreiben einen aus ihrer Sicht angemessenen Preis auf einen Zettel. Ein neutraler Dritter soll dann zwischen den beiden (verdeckten) Angeboten wählen. Die Angebote können natürlich dem neutralen Dritten auch offen unterbreitet werden. Es gewinnt nach diesem Modell derjenige Vorschlag, der dem Dritten fairer zu sein scheint. Im letztgenannten Beispiel haben die Beteiligten einen Anreiz, ein angemessenes und kein überzogenes Angebot zu unterbreiten.

Eine sachbezogene Verhandlung sollte gestaltet werden als eine Suche nach einem objektiven Kriterium bzw. einem objektiven Verfahren, das beide Parteien als legitim ansehen. Hier können erneut kreative Vorschläge von Vorteil sein. Die Parteien arbeiten zusammen (Kooperation), um das gemeinsame Problem „Was ist ein legitimes Kriterium/Verfahren?“ zu lösen.

#### **4.5 Kritische Würdigung**

Die Vorschläge des Harvard-Konzepts sind in weiten Teilen überzeugend und können in der Tat zu besseren Verhandlungsergebnissen führen. Leider stellt man fest, dass in der Praxis viele Verhandlungen entgegen der Beteuerungen Nullsummenverhandlungen sind. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich die

---

<sup>32</sup> Dieses Beispiel soll die Verhandlung anhand eines objektiven Kriteriums illustrieren. Selbstverständlich wäre das objektive Kriterium „Durchschnittspreis aller Angebote“ sehr nachteilig für den Käufer, da es sich bei den Angeboten ja meist um Angebote auf Verhandlungsbasis handelt.

Parteien nicht noch einmal zu einem späteren Zeitpunkt zu Vertragsverhandlungen treffen wollen. Zweitens fehlen ganz häufig objektive Kriterien und Verfahren zur Verteilung des Kuchens. Ich habe beispielsweise außergerichtliche Vergleichsverhandlungen zwischen Rechtsanwälten beobachtet. Die Verhandlung verlief ein wenig wie auf dem Basar. Der erste Anwalt nannte eine Zahl (z.B. 80 % der Klageforderung). Er machte sich dadurch – wenn auch unbewusst – das Phänomen des Anchoring zu Nutzen. Der Rechtsanwalt der Beklagten entgegnete mit einer Summe, die einem Betrag von 50 % der Klageforderung entsprach. Am Ende einigte man sich in der Mitte. Es gab hier keinen objektiven Standard. Ein objektives Verfahren wäre es gewesen, ein Gerichtsverfahren zu bestreiten oder einen Sachverständigen zu bestellen. Aber genau das und die damit verbundenen Kosten wollte man ja verhindern. Wenn – wie in der beschriebenen Verhandlung – objektive Kriterien und Verfahren nicht zur Verfügung stehen, führt auch die Verhandlung nach dem Harvard-Konzept nicht zum Erfolg.

Die Erkenntnisse des Harvard-Konzepts sind trotzdem in jeder Verhandlung einsetzbar. In erster Linie das Kapitel zur Trennung von Problem und Personen beinhaltet sehr wertvolle Ratschläge. Auch kann ich aus eigener Erfahrung sagen, dass es die eigene Verhandlungsposition stärkt, wenn man gegenüber dem Verhandlungspartner seine legitimen Interessen darlegt. Sie sind häufig nicht so einfach von der Hand zu weisen und fördern das Verständnis der anderen Partei für die eigenen Forderungen.

## **5 Das Verhandlungsdilemma**

Nachdem nun sowohl kompetitive als auch kooperative Verhandlungstechniken vorgestellt wurden, soll noch kurz auf das sog. Verhandlungsdilemma eingegangen werden. Das Verhandlungsdilemma entspricht der Struktur des noch berühmteren Gefangenendilemmas.<sup>33</sup>

### **5.1 Simulation 10 x Verhandlungsdilemma**

Das Verhandlungsdilemma kann anhand einer sehr lehrreichen Simulation veranschaulicht werden. Zwei Verhandlungspartner legen in zehn Runden nach Wahl „-“

---

<sup>33</sup> Sehr unterhaltsam und lehrreich: William Poundstone, „Prisoner's Dilemma“, Anchor Books, New York (1993).

oder „+“, wobei ersteres das kompetitive Verhandeln symbolisiert und letzteres das kooperative Verhandeln. Die Punkteverteilung stellt sich wie folgt dar:

	<b>B ist kooperativ</b>	<b>B ist kompetitiv</b>
<b>A ist kooperativ</b>	Beide schneiden gut ab (3 / 3)	B gewinnt (0 / 5)
<b>A ist kompetitiv</b>	A gewinnt (0 / 5)	Beide schneiden schlecht ab (1 / 1)

Von außen betrachtet, würde es in diesem Spiel Sinn machen, wenn beide Parteien konsequent „+ und +“ legen. Dann würden beide Seiten am Ende 30 Punkte erzielen. Die kooperative Verhandlungsstrategie führt langfristig zum größten Erfolg. Tatsächlich passiert aber meist Folgendes: Beide Parteien legen (fast) konsequent „– und –“ und erzielen nur wenig mehr als 10 Punkte. Das Verhältnis der Verhandlungsteilnehmer ist nach der Verhandlung wenn nicht zerrüttet dann doch angespannt. Zu diesem Ergebnis führt die kompetitive Verhandlungsstrategie.

Wieso verhandeln die Parteien nicht einfach kooperativ? Hierfür gibt es zwei Gründe: Erstens gibt es die Chance besonders gut abzuschneiden, wenn man selbst kompetitiv und der Partner kooperativ verhandelt. Wer einem Verhandlungsführer, der alle Informationen offenlegt und nicht an einer Basarverhandlung interessiert ist, mit überzogenen Forderungen gegenübertritt, kann besonders gut abschneiden (5 Punkte, statt 3).

Zweitens hat kompetitives Verhandeln eine Schutzfunktion. Wer kompetitiv verhandelt, weiß, dass er/sie nicht von der anderen Seite übervorteilt werden kann (1 Punkt ist schon sicher. Genauso ist gewährleistet, dass der Gegner nicht 5 Punkte erzielen kann). Das kompetitive Verhandeln ist – wie bereits oben dargestellt – dadurch geprägt, dass man hoch ankert, langsam nachgibt, jegliche Konzessionen übertrieben darstellt, Informationen unterdrückt und den Verhandlungspartner täuscht.

Wenn man eine Verhandlung unter spieltheoretischen Gesichtspunkten betrachtet, würde es daher Sinn machen, kompetitiv zu verhandeln. Egal wie sich der Verhandlungspartner entscheidet, es ist stets die richtige Entscheidung.

## 5.2 Lösungen des Verhandlungsdilemmas (?)

In der Verhandlungswissenschaft sucht man nach Auswegen aus diesem Dilemma. Eine Möglichkeit, das Verhandlungsdilemma zu lösen oder zumindest zu kontrollieren, ist die Retourkutsche („tit-for-tat“). Der Wissenschaftler *Axelrod*, der sich mit dem Gefangenendilemma befasste, rief Informatiker, Mathematiker und Spieltheoretiker auf, ein Programm zu schreiben, das die Wahl zwischen „-“ und „+“ simulierte. Jedes Programm musste in einem Wettbewerb gegen andere Programme antreten. Teilweise waren die Programme sehr ausgeklügelt, sie berechneten zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit, mit welcher in der nächsten Runde mit einem „+“ gerechnet werden müsste und kombinierten die eigene Entscheidung mit einem Zufallsgenerator. Eines der einfachsten Programme gewann den Wettbewerb: „tit-for-tat“.<sup>34</sup> Das Programm begann mit Kooperation, d.h. einem „+“. In den folgenden Runden spiegelte es die vorangegangene Entscheidung des Verhandlungsgegners. Das bedeutet, hat A in Runde 1 „-“ gelegt, wird das Programm in Runde 2 „-“ legen. Die Retourkutschenstrategie hat in keiner der Verhandlungen besser abgeschnitten als das Programm, gegen das es antrat. Im Durchschnitt erzielte es aber bei weitem die besten Ergebnisse.

Fraglich ist, ob diese Strategie in einer Verhandlung angewendet werden kann. Der Vorteil in einer Verhandlung ist, dass die Teilnehmer kommunizieren können, das bedeutet, jede Partei kann der anderen drohen, dass sie kompetitiv verhandeln werde, würde sich die Gegenseite dazu entscheiden. Auf die Drohung könnte das Versprechen folgen, kooperativ in die Verhandlung zu starten und nur dann kompetitiv zu verhandeln, wenn dies der Verhandlungspartner täte.<sup>35</sup> Der Verhandlungspartner hätte dann theoretisch einen Anreiz, kooperativ zu verhandeln.

Leider sind Verhandlungen in der Realität in gewissen Punkten nicht mit der Simulation vergleichbar. Erstens setzt die Retourkutschenstrategie voraus, dass es mehrere Verhandlungsrunden gibt. Zweitens kann nur dann die geeignete Antwort gewählt werden, wenn man weiß, ob der Verhandlungspartner in der vorherigen Runde kompetitiv oder kooperativ verhandelt hat. Drittens funktioniert die Strategie nicht, wenn die „Punkte“, die in jeder Runde vergeben werden, nicht identisch

---

<sup>34</sup> Robert M. Axelrod, „The Evolution of Cooperation“ Basic Books, New York (1984), S. 53.

<sup>35</sup> Lax Sebenius, „Manager as Negotiator – Bargaining for Cooperation and Competitive Gain“, Free Press, New York (1987), S. 160.

sind. Dann macht es nämlich für die eine Partei Sinn in einer besonders wichtigen Verhandlungsrunde kompetitiv zu verhandeln. Der einmalige Gewinn würde den Verlust aufgrund einer späteren Retourkutsche übersteigen.<sup>36</sup>

Eine wirkliche Lösung des Dilemmas gibt es daher nicht. Man kann nur versuchen, dem Verhandlungspartner Anreize zu geben, kooperativ zu verhandeln. Dies kann vielleicht dadurch geschehen, dass man vor der Verhandlung die Absicht kund tut, nach einer gemeinsamen Problemlösung zu suchen. Die Verhandlung könnte auch durch die Tagesordnung in mehrere Phasen geteilt werden. Eine Phase würde man ausdrücklich für Brainstorming reservieren. Man sollte weiterhin darauf achten, die Verhandlung in einen größeren Kontext zu stellen und betonen, dass beide Seiten auf eine gute Beziehung in der Zukunft angewiesen sind. Schließlich kann es helfen, mit gutem Beispiel voranzugehen. Ein Grundprinzip des menschlichen Handelns ist nämlich Reziprozität.

## **6 Zusammenfassung und Fazit**

Die Zusammenfassung kann kurz ausfallen, da bereits das Kapitel zum Verhandlungsdilemma diese Arbeit zusammenfasst. Das letzte Kapitel hat gezeigt, dass es auf lange Sicht Sinn macht kooperativ zu verhandeln. Dies liegt zum einen daran, dass nur die kooperative Verhandlungsstrategie die persönlichen Beziehungen der Teilnehmer im Blick hat. Zudem kann bildlich gesprochen der Kuchen nur vergrößert werden, wenn die Parteien kooperieren und Informationen offenlegen.

Das letzte Kapitel hat aber auch gezeigt, dass es für die Verhandlungsteilnehmer keinen Anreiz gibt, sich kooperativ zu verhalten. Vielmehr ist es rational, möglichst aggressiv zu verhandeln und den Verhandlungspartner über die eigene Schmerzgrenze und die Bedeutung von Konzessionen zu täuschen.

Ein guter Verhandlungsführer muss ein Gespür für das Verhandlungsdilemma haben und versuchen die richtige Dosis von kompetitiven und kooperativen Strategien zu finden.

---

<sup>36</sup> Lax Sebenius, „Manager as Negotiator – Bargaining for Cooperation and Competitive Gain“, Free Press, New York (1987), S. 160-163.

## 7 Literaturverzeichnis

*Wendi L. Adair/Jeanne M. Brett*, „The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation“, in: *Organization Science*, Vol. 16, No. 1, 2005, S. 33.

Robert M. Axelrod, „The Evolution of Cooperation“ Basic Books, New York (1984).

*Roger Fisher/Daniel Shapiro*, „beyond reason“, Penguin Books (2006).

*Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Das Harvard-Konzept“, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 22. Auflage (2004).

*Roger Fisher/William Ury/Bruce Patton*, „Getting to Yes“, Houghton Mifflin Company, Boston/New York, 2. Auflage (1991).

*Vandra L. Huber*, „Negotiation Preparation Questionnaire“, <http://faculty.washington.edu/vandra/html/negprepquest.html>.

*Henrik Kristensen/Tommy Gärling*, „The Effects of Anchor Points and Reference Points on Negotiation Process and Outcome“, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (71) 1997, S. 85.

*Ellen Langer/Arthur Blank/Benzion Chanowitz*, „The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of „Placebic“ Information in Interpersonal Interaction“, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, (36) 1978, S. 635.

*Deepak Malhotra/Max H. Bazerman*, „Negotiation Genius“, Bantam Books, New York (2008).

*Deepak Malhotra/Max Bazerman*, „Investigative Negotiations“, in: *Harvard Business Review* 2007, S. 72.

*Jutta Portner*, „Besser verhandeln: Das Trainingsbuch“, Gabal Verlag, Offenbach (2010).

William Poundstone, „Prisoner's Dilemma“, Anchor Books, New York (1993).

Program on Negotiation, „The Value of the Contrast Effect in Financial Negotiations“, <http://www.pon.harvard.edu/?p=124>.

Program on Negotiation, „Using Bias To Your Advantage“, <http://www.pon.harvard.edu/?p=11488>.

*Lax Sebenius*, „Manager as Negotiator – Bargaining for Cooperation and Competitive Gain“, Free Press, New York (1987).

*Amos Tversky/Daniel Kahnemann*, „Judgment under Uncertainty“, in: *Science* (185) Sept 1974, S. 1124.