

# Inhaltsverzeichnis

## Teil 1:

<b>Einführung</b> .....	13
<b>I. «Disputo, ergo sum»</b> .....	15

## Teil 2:

<b>Grundlagen der Verhandlungsführung</b> .....	21
<b>II. Definitionen und Grundbegriffe</b> .....	23
A. Definitionen .....	23
B. Analyse, Verhandlungsziel, Verhandlungsstrategie und -taktik .....	26
<b>III. Verhandlungen verstehen – Grundlagen des Verhandeln</b> .....	31
A. Die «Verhandlungslandkarte» und ihre Umgebung .....	31
1. Vorbemerkung .....	31
2. Die fünf Verhandlungsebenen .....	32
3. Der Verhandlungsführungsprozess .....	35
4. Die fünf Phasen des Verhandlungsprozesses .....	36
5. «The Big Four»: Vier Fragen, welche sich in Verhandlungen immer wieder stellen .....	36
6. Die Verhandlungslandkarte .....	37
7. Drei Caveats .....	38
8. Der rechtliche Rahmen von Verhandlungen .....	40
8.1 Der rechtliche Rahmen von Verhandlungen im Allgemeinen .....	40
8.2 Daten- und Geheimnisschutz .....	42
8.2.1 Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen .....	42
8.2.2 Geheimnisschutzrechtliche Rahmenbedingungen .....	45
8.3 Partikularitäten der Verhandlungsführung durch Anwältinnen und Anwälte .....	47
B. Zwei grundlegende Verhandlungsmodelle und spieltheoretische Verhandlungsansätze .....	50
1. Vorbemerkungen .....	50
2. Distributive Verhandlungsmodelle: Austausch von Angeboten und Aufbau sowie Auspielen von tatsächlicher oder vermeintlicher Verhandlungsmacht («win-lose») .....	50
3. Kooperative Verhandlungsmodelle: Identifikation und Abgleich gemeinsamer Interessen («win-win») .....	56

4.	Spieltheoretische Verhandlungsansätze .....	58
4.1	Vorbemerkungen .....	58
4.2	Das «Gefangenen-Dilemma»: Wenn die Kooperation eine höhere Dividende bringt als «no deal», aber mit egoistischem Verhalten die maximale Dividende zu erzielen wäre .....	59
4.3	Das «Feiglings-Spiel»: Irrational-sturer Kollisionskurs mit fatalen Konsequenzen .....	62
4.4	«Ich teile – du wählst» .....	65
4.5	Das «Ultimatums-Spiel» .....	67
4.6	Erkenntnisse aus spieltheoretischen Verhandlungsansätzen .....	68
5.	Verhandeln – oder Gewinnen? .....	69
C.	Die Dynamik hinter Verhandlungen: sechs (sieben) grundlegende taktische Ausrichtungen .....	71
1.	Einführung .....	71
2.	Druck ausüben: Angreifen, Drängen, Zermürben und der Einsatz von Ultimaten .....	74
2.1	Druck ausüben – und der Ritt auf der Rasierklinge .....	74
2.2	Beispiele zur Druckausübung .....	77
2.3	Der Einsatz von Ultimaten – riskant oder sinnvoll? .....	79
2.4	Indirekte Druckausübung – «Flirten mit dem Gegner» .....	82
3.	Ausweichen und Verzögern .....	82
4.	Nachgeben .....	84
5.	Beharren und Widerstand leisten .....	85
6.	Kompromiss eingehen .....	86
7.	Kooperieren .....	86
8.	«Black Magic»: List und Täuschung .....	88
8.1	List und Täuschung in Verhandlungen – darf man das? .....	88
8.2	Rechtliche Konsequenzen von List und Täuschung .....	91
8.3	List und Täuschung erkennen .....	92
9.	Positive und negative Dynamik .....	93
10.	Kombinationen und Mischformen von Vorgehensweisen .....	94
D.	Besondere Eigenheiten und kulturelle Aspekte in internationalen Verhandlungen .....	96
E.	Die Bedeutung von Verhandlungsstrategien – und die Wichtigkeit, davon situativ abzuweichen .....	97
1.	Die Bedeutung von Verhandlungsstrategien für den Verhandlungsprozess .....	97
2.	Strategie und Verhandlungstaktik .....	100

F.	Typisierung von Verhandlungsstrategien .....	103
1.	Grundtypen von Verhandlungsstrategien .....	103
2.	Harte bzw. kompetitive Verhandlungsstrategien .....	103
3.	Weiche Verhandlungsstrategien .....	105
4.	Kooperative Verhandlungsstrategien – das Harvard Konzept als bekanntester Ansatz der kooperativen Verhandlungsführung .....	106
5.	Semi-kooperative bzw. kooperationsorientierte Verhandlungs- strategien .....	107
6.	Einmalige und wiederkehrende Verhandlungen .....	107
7.	Strukturierte und unstrukturierte Verhandlungen .....	108
8.	Synthese: Flexible Verhandlungsführung .....	109
<b>IV.</b>	<b>«Die Werkzeugkiste»: Elemente erfolgreicher Verhandlungsführung ...</b>	<b>111</b>
A.	Was heisst erfolgreich Verhandeln? .....	111
B.	Erfolgreich Verhandeln heisst vorab, Verstehen und eine Beziehung schaffen: Die Bedeutung der Psychologie und Kommunikation in der Verhandlungsführung .....	114
1.	Verhandeln und Psychologie .....	114
2.	Verhandeln unter Druck .....	120
3.	Denkmuster und Denkfallen .....	121
4.	Verhandeln, Beziehungsaufbau und Beziehungspflege .....	126
5.	Die Bedeutung der Kommunikation für die Verhandlungs- führung .....	130
5.1	Beziehungsaufbau und -pflege durch Kommunikation .....	130
5.2	Die vier Ebenen der Kommunikation .....	131
5.3	Drei Grundregeln für eine erfolgreiche Kommunikation .....	132
5.3.1	Kommunizieren Sie positiv .....	132
5.3.2	Kommunizieren Sie klar, transparent und zielgerichtet .....	135
5.3.3	Definieren Sie die Kommunikationskanäle und Adressaten der Kommunikation und informieren Sie phasengerecht die Stakeholder .....	136
6.	Was wir von den Verhandlungsprofis des FBI lernen können .....	138
7.	Setzen Sie vertrauensbildende Massnahmen ein .....	143
8.	Schaffen Sie Vertrauen durch einen strukturierten Verhandlungs- prozess .....	147
9.	Die positive Verhandlungsspirale und die negative Verhandlungs- schleife .....	147
C.	Verhandeln heisst Interessen definieren und gemeinsam Lösungen erarbeiten .....	150

D.	Die Bedeutung von Informationen für die Verhandlungsführung .....	152
E.	Systematische Verhandlungsplanung und -durchführung .....	155
F.	Die Gunst der Stunde nutzen .....	156
	1. Initiative .....	156
	2. Verhandlungsmacht («Leverage») .....	158
	3. Momentum .....	160
G.	Der Einsatz von bewährten Verhandlungs-Tools .....	161
	1. Die Kommunikationsmittel .....	161
	2. Die Sitzung (Meeting) .....	161
	3. Die Traktandenliste (Tagesordnungsliste) .....	163
	4. Das Protokoll .....	166
	5. Der Zeitplan .....	166
	6. Die Massnahmenliste (To do-Liste) .....	166
	7. Dokumentenmanagement .....	167
	8. Projektcontrolling .....	168
H.	«Perfekte Prognosen» und Strategiebewertung .....	169
	1. «Perfekte» Prognosen – ein kleiner Ausflug in die Statistik .....	169
	1.1 Prognosen und statistische Grundlagen .....	169
	1.2 Fehlerquellen von Prognosen .....	172
	1.3 Was macht eine relevante Prognose aus? .....	174
	2. Schlussfolgerungen für die Verhandlungsplanung .....	176
 <b>Teil 3:</b>		
	<b>Der Verhandlungsprozess .....</b>	<b>179</b>
<b>V.</b>	<b>Der Ablauf von Verhandlungen: Das fünfstufige dynamisch-flexible Verhandlungsmodell .....</b>	<b>181</b>
A.	Phase 1 – Vorbereitung und Planung der Verhandlungen .....	182
	1. Einordnung der Verhandlung .....	182
	2. Informationsbeschaffung und Analyse als Grundlage von Verhandlungen .....	184
	3. Die Beziehungsebene .....	188
	3.1 Analyse der Stakeholder (Key Player) .....	188
	3.2 Stärken und Schwächen der Parteien und ihrer Vertreter .....	190
	3.3 Abhängigkeiten, Verflechtungen und Rückkoppelungen .....	192
	4. Die Sachebene .....	192
	4.1 Interessen, Motive und Positionen .....	192
	4.2 Das Verhandlungsziel: Best case, Must haves und Tradeables .....	196
	4.3 Vorbedingungen .....	201
	4.4 Abhängigkeiten, Verflechtungen und Rückkoppelungen .....	204

4.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	204
4.6	Sachliche Stärken und Schwächen sowie die Argumente der Parteien	205
4.7	Welches ist das übrige Verhandlungsumfeld?	206
4.8	Wer profitiert vor allem von der Vereinbarung, und wer würde von einem Vertragsbruch profitieren?	206
5.	Beurteilung der Lage und Verhandlungsplanung	206
5.1	Bewertung der Informationen und Entwicklung von Verhandlungsszenarien	207
5.2	Festlegung der Verhandlungsstrategie und -taktik (Entschlussfassung)	210
5.2.1	Strategieentwicklung	210
5.2.2	Strategieüberprüfung und -umsetzung	213
5.2.3	Zudem: BATNA und Exit-Strategie prüfen	215
6.	Verhandlungsorganisation, Verhandlungsablauf und Regie (Umsetzung)	218
7.	Vertraulichkeit, Kostentragung und Exklusivität	221
8.	Kommunikation	221
B.	Phase 2 – Einstieg in die Verhandlungen: Beziehungs- und Vertrauensaufbau («Warm-up») sowie Organisation der Verhandlungen	224
C.	Phase 3 – Informationsaustausch und Klärung der Interessenlagen	229
D.	Phase 4 – Die eigentliche Verhandlung bzw. der Kernverhandlungsprozess	231
1.	Acht allgemeine Empfehlungen für die Verhandlungsführung	231
1.1	Stellen Sie ein geeignetes Verhandlungsteam zusammen und definieren Sie eine Teamstrategie	231
1.2	Definieren Sie Ihr Verhandlungsziel und behalten Sie dieses im Auge	235
1.3	Verhandeln Sie phasenkonform	236
1.4	Erfolgreich zu verhandeln setzt voraus, dass Sie Ihren Verhandlungspartner oder Ihre Verhandlungspartnerin verstehen – und vice versa	237
1.5	Arbeiten Sie sich von der MAPP über die Zone of Possible Agreement (ZOPA) zum Agreement	238
1.6	Haben Sie Geduld und antizipieren Sie	242
1.7	Strukturieren Sie den Verhandlungsablauf	243
1.8	Setzen Sie die interne und externe Kommunikation zielführend ein	244

2. ... und acht Verhandlungstechniken für erfolgreiche Verhandlungen .....	245
2.1 «Wer fragt, führt – wer argumentiert, verliert» .....	246
2.2 Erarbeiten Sie kreative Lösungen .....	249
2.2.1 «Think out of the box» .....	249
2.2.2 Testen Sie Ideen und lassen Sie «Versuchsballons» steigen ...	252
2.3 Balancieren Sie geschickt «Leverage» und kooperatives Verhandeln ..	253
2.3.1 Setzen Sie «Leverage» und Verhandlungsdruck dosiert und zielorientiert ein .....	253
2.3.2 Berücksichtigen Sie in den Verhandlungen stets auch die Beziehungsebene .....	254
2.3.3 Stellen Sie Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt .....	257
2.3.4 Entwickeln Sie vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten .....	258
2.3.5 Definieren Sie vorgängig Ihre Kriterien zur Beurteilung möglicher Verhandlungslösungen .....	259
2.4 Behalten Sie eine strategische Reserve in der Hand .....	260
2.5 Sichern Sie sich Ihren Einfluss auf die Redaktion des Vereinbarungsdokuments .....	261
2.6 Bleiben Sie glaubwürdig und vermeiden Sie Sackgassen .....	262
2.7 Fordern Sie beidseitige Zugeständnisse ein .....	264
2.8 Setzen Sie Ihre Emotionen bewusst (und sparsam) sowie jene der Gegenpartei zu Ihrem Vorteil ein .....	266
<b>E. Phase 5 – Der Abschluss der Verhandlung:</b>	
«Make it or break it» .....	268
1. Bauen Sie gegen Ende der Verhandlungen Verhandlungs- und Abschlussdruck auf .....	268
2. Schaffen Sie bezüglich der Verhandlungszwischenergebnisse Verbindlichkeit .....	271
2.1 «Anker werfen» .....	272
2.2 Setzen Sie Leitplanken oder revidieren Sie das Verhandlungsziel ...	273
2.3 Bringen Sie die Verhandlungen durch Versprechen voran .....	274
2.4 Überprüfen Sie regelmässig, ob sich die Verhandlungen auf «Zielkurs» befinden .....	274
2.5 Fixieren Sie Zwischenergebnisse schriftlich .....	275
3. Fixieren Sie die finale Verhandlungslösung in schriftlicher Form und sichern Sie sie ab .....	276
4. Wenn die Verhandlungen stocken oder blockiert sind ...	281
5. Exit-Strategie: Abbruch der Verhandlungen .....	282

## Teil 4:

<b>Konfliktlösung</b> .....	285
<b>VI. Konfliktsituationen: Verhandeln unter erschwerten Bedingungen</b> .....	287
<b>A. Konfliktmanagement in Verhandlungen</b> .....	287
1. Konflikte und Konfliktmanagement .....	287
2. Konflikte als Chancen .....	289
3. Grundlagen des Konfliktmanagements .....	290
4. Konflikte antizipieren, vermeiden und frühzeitig lösen .....	295
5. Acht Empfehlungen für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten in Verhandlungssituationen .....	296
5.1 Bleiben Sie ruhig, gewinnen Sie Zeit und deeskalieren Sie wenn nötig .....	296
5.2 Analysieren Sie den Konflikt und ordnen Sie ihn ein .....	303
5.2.1 Analyse des Kontextes und der Dynamik des Konflikts .....	304
5.2.2 Analyse der Ursachen des Konflikts auf den fünf Verhand- lungsebenen .....	305
5.3 Weichen Sie den Konflikt auf, indem Sie die Konfliktthemen aufarbeiten und auf die Gegenseite zugehen .....	311
5.4 Verändern Sie die Dynamik der Verhandlungen von Konflikt auf eine gemeinsame Lösungsfindung .....	314
5.5 Suchen Sie sich Verbündete .....	322
5.6 Bauen Sie eine «goldene Brücke» und schaffen Sie die erforderliche Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz aus der Sicht der anderen Partei .....	323
5.7 Machen Sie es der anderen Partei schwierig, «Nein» zu sagen .....	326
5.8 Wenn alles nichts nützt: Erwägen Sie die Änderung des Verhand- lungsteams, rechtliche Möglichkeiten oder den Exit aus den Ver- handlungen .....	328
6. Strategien gegen trickreich und unfair taktierende Parteien sowie gegen Ultimaten .....	331
6.1 Typische Antworten auf trickreiche und unfaire Taktiken .....	331
6.2 Wie beantworten wir persönliche Angriffe und Provokationen? .....	336
6.3 Wie gehen wir mit Ultimaten um? .....	339
<b>B. Verhandeln oder Prozessieren?</b> .....	341
<b>C. Einvernehmliche Konfliktbeilegung unter Beizug Dritter</b> .....	344
<b>D. Konfliktbeilegung vor Gerichten und Schiedsgerichten</b> .....	348
1. Allgemeine Ausführungen .....	348
2. Besonderheiten bei Einigungsverhandlungen vor staatlichen Gerichten und Schiedsgerichten .....	349

<b>Teil 5:</b>	
<b>Die Anwendung in der Praxis und Schlussbemerkungen</b> .....	353
<b>VII. Die Anwendung in der Praxis</b> .....	355
<b>VIII. Schlussbemerkungen</b> .....	361
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	363
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	373