

# Inhalt

Vorwort zur 25. Auflage . . . . .	9
Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe . . . . .	13
Vorwort zur dritten Ausgabe . . . . .	17
Einleitung . . . . .	23

## 1. Das Problem

Nicht um Positionen feilschen . . . . .	29
---	----

## 2. Die Methode

Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln .	47
Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen . . . . .	76
Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil . . . . .	97
Bestehen Sie auf die Anwendung neutraler Beurteilungskriterien . . . . .	128

## 3. Ja, aber ...

Und wenn die Gegenseite stärker ist?

<i>Entwickeln Sie die »Beste Alternative« zur Verhandlungsübereinkunft (BATNA).</i> . . . . .	147
---	-----

Und wenn die anderen nicht mitspielen?	
Wenden Sie das Verhandlungs-Judo an . . . . .	160
Und wenn sie schmutzige Tricks anwenden?	
Wie man zähe Verhandlungspartner zähmt . . . . .	186
Drei Punkte zum Schluss . . . . .	205

#### **4. Zehn Leserfragen zum Harvard-Konzept**

Fragen über Fairness und »sachgerechtes« Verhandeln . . .	211
Fragen über den Umgang mit Menschen . . . . .	220
Fragen über Taktiken . . . . .	235
Fragen über Macht . . . . .	250

#### **Anhang**

Fallstudien aus Europa . . . . .	267
Danksagung . . . . .	286
Über das Harvard Negotiation Project . . . . .	290
Ausführliches Inhaltsverzeichnis . . . . .	293
Register . . . . .	302

# Ausführliches Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 25. deutschen Auflage . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>Vorwort zur dritten Ausgabe . . . . .</b>	<b>17</b>
Die Verhandlungsrevolution . . . . .	17
Was vor uns liegt . . . . .	19
Diese Ausgabe . . . . .	20
Unsere menschliche Zukunft . . . . .	22
<b>Einleitung . . . . .</b>	<b>23</b>
 <b>Teil 1</b>	
<b>Das Problem</b>	
<b>Nicht um Positionen feilschen . . . . .</b>	<b>29</b>
Positionsgerangel provoziert unkluge Einigungen . . . . .	31
Feilschen um Positionen ist ineffizient . . . . .	33
Positionsgerangel birgt Gefahren für künftige Beziehungen . . . . .	34
Sind mehr als zwei Parteien an Verhandlungen beteiligt, ist Feilschen um Positionen noch schlechter . . . .	35
Nett sein ist auch keine Lösung . . . . .	36

Es gibt eine Alternative . . . . .	38
------------------------------------	----

## Teil 2

### Die Methode

<b>Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln . . . . .</b>	<b>47</b>
Verhandlungspartner sind zuallererst Menschen . . . . .	49
Jeder Verhandlungspartner hat zwei Grundinteressen: Das eine bezieht sich auf den Verhandlungsgegenstand, das andere auf die persönlichen Beziehungen . . . . .	50
Persönliche Beziehungen vermischen sich leicht mit den anstehenden Problemen 50 · Feilschen um Positionen bringt persönliche Beziehun- gen und Sachprobleme in Kollision 51	
Trennen Sie persönliche Beziehungen von der Sachfrage. Kümmern Sie sich unmittelbar um das »Problem Mensch« . . . . .	52
Vorstellungen . . . . .	53
Versetzen Sie sich in die Lage der anderen 54 · Leiten Sie die Absich- ten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab 56 · Schie- ben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu 57 · Sprechen Sie über die Vorstellungen beider Seiten 57 · Su- chen Sie die Vorstellungen der Gegenseite auf unerwartete Weise zu nutzen 59 · Beteiligen Sie die Gegenseite am Ergebnis: Sorgen Sie dafür, dass sie sich am Verhandlungsprozess beteiligt 59 · Das Ge- sicht wahren: Stimmen Sie Ihre Vorschläge auf das Wertsystem der anderen ab 61	
Emotionen . . . . .	62
Zuallererst muss man Emotionen erkennen und verstehen – die der anderen und die eigenen 62 · Achten Sie auf die »Grundbedürfnisse« Ihres Verhandlungspartners 63 · Beziehen Sie die Frage der Identität in Ihre Überlegungen ein 64 · Artikulieren Sie Ihre Emotionen und erkennen Sie deren Berechtigung an 65 · Gestatten Sie der Gegen- seite, Dampf abzulassen 65 · Reagieren Sie nicht auf emotionale Aus- brüche 66 · Benutzen Sie auch symbolische Gesten 67	

<b>Kommunikation</b> . . . . .	<b>67</b>
Hören Sie aufmerksam zu und geben Sie Rückmeldung über das, was gesagt wurde 69 · Sprechen Sie so, dass man Sie auch versteht 71 · Reden Sie über sich, nicht über die Gegenseite 72 · Sprechen Sie mit einer bestimmten Absicht 72	
<b>Vorausdenken ist wichtig</b> . . . . .	<b>73</b>
Bauen Sie aktive Beziehungen auf 73 · Gehen Sie das Problem an – und nicht die Menschen 74	
<b>Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen</b> . . . . .	<b>76</b>
Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muss man die Interessen, nicht die Positionen, in Einklang bringen . . . .	
Das Problem wird durch Interessen bestimmt 77 · Hinter gegensätzlichen Positionen liegen sowohl gemeinsame und ausgleichbare Interessen als auch sich widersprechende 79	
<b>Wie findet man Interessen heraus?</b> . . . . .	<b>80</b>
Fragen Sie: »Warum?« 81 · Fragen Sie: »Warum nicht?« Und denken Sie dabei an die Wahlmöglichkeiten der Gegenseite 81 · Erkennen Sie, dass beide Seiten vielfältige Interessen haben 85 · Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse 86 · Erstellen Sie eine Liste 88	
<b>Sprechen Sie über die Interessen</b> . . . . .	<b>88</b>
Machen Sie Ihre Interessen deutlich 89 · Erkennen Sie die Interessen der anderen als Teil des Problems an 90 · Stellen Sie erst das Problem dar, bevor Sie antworten 91 · Schauen Sie nach vorne, nicht zurück 91 · Die Frage »Warum« hat zwei ganz verschiedene Bedeutungen 92 · Seien Sie bestimmt, aber flexibel 93 · Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den beteiligten Menschen 94	
<b>Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil</b> . . . . .	<b>97</b>
<b>Diagnose</b> . . . . .	<b>98</b>
Vorschnelles Urteil 99 · Die Suche nach »der« richtigen Lösung 100 · Die Annahme, dass der »Kuchen« begrenzt sei 101 · Die Vorstellung, dass die anderen ihre Probleme selbst lösen sollen 101	

<b>Rezepte . . . . .</b>	<b>102</b>
Bei der Entwicklung von Vorstellungen auf ihre Beurteilung verzichten 102 · Vor dem Brainstorming 103 · Während des Brainstormings 104 · Nach dem Brainstorming 105 · Ziehen Sie auch ein Brainstorming mit der Gegenseite in Betracht 106	
<b>Verbreitern Sie die Basis Ihrer Wahlmöglichkeiten . . . . .</b>	<b>109</b>
Vervielfältigen Sie die Optionen, indem Sie zwischen Besonderem und Allgemeinem pendeln: Das Kreisdiagramm 110 · Betrachten Sie die Suche vom Standpunkt verschiedener Experten 113 · Suchen Sie nach Problemlösungen mit unterschiedlichem Wirkungsgrad 114 · Verändern Sie die Reichweite der vorgeschlagenen Übereinkunft 115	
<b>Suchen Sie nach Vorteilen für beide Seiten . . . . .</b>	<b>116</b>
Finden Sie die gemeinsamen Interessen heraus 116 · Verschmelzen Sie unterschiedliche Interessen 119 · Erkunden Sie die Hauptanliegen der Gegenseite 122	
<b>Erleichtern Sie der Gegenseite die Entscheidung . . . . .</b>	<b>123</b>
Mit wem verhandeln? 123 · Welche Entscheidung ist wünschenswert? 124 · Drohungen helfen nicht 126	
<b>Bestehen Sie auf die Anwendung neutraler</b>	
<b>Beurteilungskriterien . . . . .</b>	<b>128</b>
Bloße Willensentscheidungen kommen teuer . . . . . 128	
<b>Das Argument für die Anwendung objektiver Kriterien . .</b>	<b>129</b>
Sachbezogenes Verhandeln bringt auf gütliche und wirkungsvolle Weise vernünftige Übereinkünfte zustande 130	
<b>Die Entwicklung objektiver Kriterien . . . . .</b>	<b>133</b>
Faire Kriterien 133 · Faire Verfahrensweisen 134	
<b>Verhandeln mithilfe objektiver Kriterien . . . . .</b>	<b>136</b>
Funktionieren Sie jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um 137 · Argumentieren Sie vernünftig – und seien Sie solcher Argumentation gegenüber selbst offen 138 · Geben Sie niemals irgendeinem Druck nach 140	
<b>»Die Gepflogenheiten der Firma« – Ein konkreter Fall . . .</b>	<b>143</b>

## Teil 3

### Ja, aber ...

#### Und wenn die Gegenseite stärker ist?

#### Entwickeln Sie die »Beste Alternative« zur

#### Verhandlungsübereinkunft (BATNA) . . . . . 147

#### Schützen Sie sich . . . . . 148

Die Verwendung eines »Limits« und der Preis dafür 148 · Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Beste Alternative 150 · Die Unsicherheit bezüglich einer unbekannten Besten Alternative 151 · Ziehen Sie einen Stolperdraht 153

#### Machen Sie das Beste aus Ihren Möglichkeiten . . . . . 153

Je attraktiver Ihre Beste Alternative, umso größer ist Ihre Macht 154 · Entwickeln Sie Ihre Beste Alternative 155 · Untersuchen Sie auch die Beste Alternative der Gegenseite 157

#### Wenn die Gegenseite Macht besitzt . . . . . 158

#### Und wenn die anderen nicht mitspielen?

#### Wenden Sie das Verhandlungs-Judo an . . . . . 160

#### Verhandlungs-Judo . . . . . 161

Greifen Sie nicht die Position der anderen an, werfen Sie lieber einen Blick dahinter 162 · Verteidigen Sie nicht Ihre Vorstellungen, laden Sie die Gegenseite zu Kritik und Ratschlag ein 164 · Gestalten Sie persönliche Angriffe in sachbezogene Auseinandersetzungen um 165 · Stellen Sie Fragen und nutzen Sie auch die Macht des Schweigens 166

#### Das Ein-Text-Verfahren . . . . . 167

#### Bringen Sie die anderen zum Mitspielen:

#### Die Auseinandersetzung zwischen der Immobilienfirma

#### Jones und Frank Turnbull . . . . . 173

»Korrigieren Sie mich, wenn etwas falsch ist« 174 · »Wir erkennen durchaus an, was Sie für uns getan haben« 175 · »Alles, was wir wollen, ist Fairness« 175 · »Wir wollen unsere Einigung nicht auf Eigennutz und Macht aufbauen, sondern auf einer sachlichen Grundlage« 176 · »Vertrauen steht hier gar nicht zur De-

batte« 177 · »Kann ich Ihnen einige Fragen über die mir zugänglichen Fakten stellen?« 178 · »Aufgrund welcher Kriterien haben Sie das gemacht?« 179 · »Wir wollen einmal sehen, ob ich Sie richtig verstehe« 180 · »Wann kann ich Sie wieder aufsuchen?« 180 · »Ich möchte Sie auf Schwierigkeiten hinweisen, die für mich entstehen, wenn ich Ihrem Gedankengang folge« 181 · »Eine faire Lösung wäre möglicherweise ...« 182 · »Was geschieht, wenn wir uns einigen ... was, wenn nicht?« 183 · »Wir richten uns ganz nach Ihnen« 184 · »Es war uns eine Freude, mit Ihnen zu verhandeln« 184

## **Und wenn sie schmutzige Tricks anwenden?**

**Wie man zähe Verhandlungspartner zähmt** . . . . . 186

**Wie verhandelt man über die Spielregeln?** . . . . . 187

Die Menschen von den Problemen trennen 188 · Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen 189 · Entwickeln Sie Optionen für beiderseitigen Nutzen 189 · Bestehen Sie auf objektiven Kriterien 189

**Ein paar übliche Verhandlungstricks** . . . . . 190

Absichtlicher Betrug 190 · Psychologische Kriegsführung 194 · Druck auf Positionen 198

**Lassen Sie sich nicht zum Opfer machen** . . . . . 203

**Drei Punkte zum Schluss** . . . . . 205

1. Sie wussten das doch schon immer . . . . . 205

2. Lernen durch Erfahrung . . . . . 205

3. »Siegen« . . . . . 206

## **Teil 4**

### **Zehn Leserfragen zum *Harvard-Konzept***

**Fragen über Fairness und »sachgerechtes« Verhandeln** . . . . 211

**Frage 1: »Macht Feilschen um Positionen jemals Sinn?«** . . 211

Wie wichtig ist es, ein willkürliches Ergebnis zu vermeiden? 211 · Wie komplex sind die Fragestellungen? 212 · Wie wichtig ist die Auf-



rechterhaltung einer guten Arbeitsbeziehung? 212 · Welche Erwartungen hat die Gegenseite, und wie schwierig würde deren Änderung sein? 213 · Wo stehen Sie in der Verhandlung? 214

**Frage 2: »Was kann man tun, wenn die Gegenseite einen anderen Maßstab für Fairness hat?« . . . . . 214**

Finden Sie heraus, woher die widersprüchlichen Kriterien kommen 215 · Ein Übereinkommen entsprechend dem »besten« Kriterium ist nicht notwendig 216

**Frage 3: »Soll ich fair sein, wenn ich es nicht sein muss?« . 216**

Wie viel ist Ihnen der Unterschied wert? 218 · Wird das unfaire Ergebnis von Dauer sein? 218 · Welchen Schaden könnte das unfaire Ergebnis dieser oder anderen Beziehungen zufügen? 219 · Werden Sie Gewissensbisse haben? 219

**Fragen über den Umgang mit Menschen . . . . . 220**

**Frage 4: »Was mache ich, wenn Menschen das Problem sind?« . . . . . 220**

Bauen Sie eine Arbeitsbeziehung auf, die unabhängig von Übereinstimmung oder Uneinigkeit ist 220 · Sachfragen 221 · Beziehungsfragen 222 · Verhandeln Sie über die Beziehung 222 · Unterscheiden Sie zwischen dem, wie Sie die Gegenseite behandeln und wie diese Sie behandelt 223 · Gehen Sie mit offensichtlicher Irrationalität rational um 224

**Frage 5: »Soll man auch mit Terroristen oder jemandem wie Hitler verhandeln? Wann ist es sinnvoll, nicht zu verhandeln?« . . . . . 225**

Soll man mit Terroristen verhandeln? 225 · Soll man mit jemandem wie Hitler verhandeln? 227 · Soll man verhandeln, wenn die Leute aus religiöser Überzeugung handeln? 228 · Wann ist es sinnvoll, nicht zu verhandeln? 229

**Frage 6: »Wie soll ich meinen Verhandlungsansatz an die Unterschiede in Persönlichkeit, Geschlecht, Kultur und so weiter anpassen?« . . . . . 231**

Finden Sie eine gemeinsame Linie 231 · Passen Sie unseren allgemeinen Rat der besonderen Situation an 232 · Schenken Sie den Unter-

schieden in Überzeugungen und Sitten Beachtung, aber werfen Sie Einzelpersonen nicht in einen Topf 233 · Stellen Sie Ihre Annahmen infrage und hören Sie genau zu 234

## **Fragen über Taktiken . . . . . 235**

**Frage 7: »Wie entscheide ich Fragen wie »Wo soll man sich treffen?«, »Wer soll das erste Angebot machen?« und »Wie hoch soll ich einsteigen?« . . . . . 235**

Wo soll man sich treffen? 235 · Wie sollen wir kommunizieren? 236 · Wer soll das erste Angebot machen? 238 · Wie hoch soll ich einsteigen? 239 · Die Strategie hängt von der Vorbereitung ab 240

**Frage 8: »Konkret, wie gehe ich von der Entwicklung von Entscheidungsmöglichkeiten zum Eingehen von Verpflichtungen über?« . . . . . 241**

Denken Sie vom Beginn an an den Abschluss eines Übereinkommens 241 · Erwägen Sie den Entwurf eines Vertragsrahmens 242 · Bewegen Sie sich schrittweise auf eine Verpflichtung zu 243 · Verfolgen Sie hartnäckig Ihre Interessen, aber beharren Sie nicht stur auf einer bestimmten Lösung 244 · Machen Sie ein Angebot 245 · Seien Sie am Ende großzügig 246

**Frage 9: »Wie probiere ich diese Ideen aus, ohne ein zu großes Risiko einzugehen?« . . . . . 247**

Fangen Sie klein an 247 · Investieren Sie etwas 248 · Überprüfen Sie Ihre Leistung 248 · Bereiten Sie sich vor! 248

## **Fragen über Macht . . . . . 250**

**Frage 10: »Kann meine Verhandlungsmethode wirklich einen Einfluss haben, wenn die Gegenseite mächtiger ist?« und »Wie verbessere ich meine Verhandlungsmacht?« . 250**

Manches können Sie nicht bekommen 250 · Ihre Verhandlungsmethode spielt eine große Rolle 250 · »Ressourcen« sind nicht das Gleiche wie »Verhandlungsmacht« 251 · Fragen Sie nicht »Wer ist mächtiger?« 251 · Es gibt viele Quellen der Verhandlungsmacht 253 · Es liegt Macht in der effektiven Kommunikation 255

<b>Nutzen Sie Ihre potenzielle Verhandlungsmacht bestmöglich aus . . . . .</b>	<b>265</b>
<b>Fallstudien aus Europa . . . . .</b>	<b>267</b>
<b>Fall 1 – Die Prinzipien des Harvard-Konzepts: Am Beispiel einer Preiverhandlung um ein Aktienpaket . . . . .</b>	<b>267</b>
Die Ausgangslage 267 · Das Harvard-Konzept im praktischen Ein- satz 269 · Fazit 275	
<b>Fall 2 – Die Erkundung der Interessen: Grundlagen für langfristige Verhandlungserfolge . . . . .</b>	<b>276</b>
Die Ausgangslage 276 · Die Analyse der Situation 278 · Fazit 279	
<b>Fall 3 – Verhärtete Position: Wie aus der Sackgasse? . . . .</b>	<b>280</b>
Die Ausgangslage 280 · Die Analyse der Situation 282 · Fazit 284	
<b>Danksagung . . . . .</b>	<b>286</b>
<b>Über das Harvard Negotiation Project . . . . .</b>	<b>290</b>