

SCHÄFFER
POESCHEL

Einleitung

In den verschiedensten Bereichen der Wirtschaft erfreuen sich Auktionen immer größerer Beliebtheit: von Privatauktionen im Internet über Einkaufsauktionen zur Auftragsvergabe zwischen Unternehmen bis hin zu Veräußerungen von Immobilien, Geschäftsmodellen und ganzen Unternehmen. Diese Auktionen unterliegen alle den gleichen ökonomischen und psychologischen Gesetzmäßigkeiten. Dabei sind Auktionen nur eine Sonderform wettbewerbsintensiver Verhandlungen. Letztlich unterliegen auch Verhandlungen zwischen zwei oder mehr Parteien den gleichen oder ganz ähnlichen Gesetzmäßigkeiten. Diese untersucht die Spieltheorie unter anderem.

Diese mathematisch geprägte Disziplin der Wirtschaftswissenschaften beschäftigt sich mit der Vorhersage des Verhaltens rational agierender »Spieler«, woraus wiederum Empfehlungen für das Verhalten dieser Spieler abgeleitet werden. In Situationen strategischer Interaktion zwischen verschiedenen Parteien optimiert die Anwendung der Spieltheorie das Verhalten der Einzelnen, indem sie eine beste eigene Strategie empfiehlt. Eigentlich müsste die Spieltheorie besser »Strategietheorie« heißen, doch leider ist die Begriffsbildung andere Wege gegangen. Im Englischen ist die Begrifflichkeit besonders unglücklich: »game theory« hat eben nichts mit »gambling« zu tun! Die falsche Assoziation des Begriffes »Spieltheorie« mit Glücksspielen und Spielkasinos hat schon so manchen Spieltheoretiker die Aufmerksamkeit schnell urteilender Manager gekostet. Manager sind nicht an Spielen, sondern an Strategien interessiert.

Doch genau damit beschäftigt sich die Spieltheorie. Durch sie erfährt der Strategiebegriff eine präzise und dabei überaus praxisrelevante Definition. Die Spieltheorie benutzt im Wesentlichen die Antizipation des Verhaltens der anderen »Spieler« und leitet daraus die für einen Spieler eigene, optimale Strategie ab. Die vielleicht eindrucksvollste Darstellung der Wirkung spieltheoretischer Methoden für die Entwicklung von Geschäftsstrategien geben anhand zahlreicher Beispiele Barry J. Nalebuff und Adam M. Brandenburger in ihrem längst zum Klassiker gewordenen Buch »Co-opetition«.

Dass die Spieltheorie eine wesentliche Disziplin der Ökonomie ist, zeigen nicht zuletzt die zahlreichen Wirtschaftsnobelpreise, die Spieltheoretikern verliehen wurden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind mindestens zu erwähnen: John F. Nash, Entdecker des »Nash-Gleichgewichts«, das als das wichtigste Werkzeug der Spieltheorie gelten darf; Reinhard Selten, der bisher einzige deutsche Wirtschaftsnobelpreisträger; Robert J. Aumann und Thomas C. Schelling, die Nobelpreisträger von 2005, und nicht zuletzt Sir William Vickrey, Begründer¹ der Auktionstheorie, was die Bedeutung dieser speziellen Subdisziplin der Spieltheorie unterstreicht.

Der Einfluss der Spieltheorie auf das ökonomische und politische Denken vor allem im anglo-amerikanischen Raum wird durchaus auch kritisch hinterfragt. Thomas Schellings »The Strategy of Conflict« gilt als eines der 100 Bücher mit dem größten Einfluss auf die westliche Welt nach 1945. Darin sowie in »Arms and Influence«

1 Neben u.a. Maskin und Myerson.

macht Schelling eine spieltheoretische Analyse der kriegerischen Auseinandersetzung.

Als Subdisziplin der Spieltheorie beschäftigt sich die *Verhandlungstheorie* mit der Situation einer Verhandlung zwischen zwei oder mehr Parteien. Eine besondere Verhandlungssituation liegt vor, wenn eine der Parteien eine Auktion unter ihren im Wettbewerb stehenden Verhandlungspartnern veranstaltet. Die Ergebnisse der Spieltheorie zu dieser speziellen Situation bilden eine schöne, in sich schlüssige Theorie, die sogenannte *Auktionstheorie*. Sie findet vor allem vor dem Hintergrund der steigenden Popularität von Auktionen zunehmend Beachtung und Anwendung in der Praxis.

Als Theorie weniger klar abgegrenzt sind die vielschichtigen Ergebnisse zu Verhandlungen im Allgemeinen. Die Spieltheorieliteratur unterscheidet dabei zwischen *kooperativer* und *nicht-kooperativer Verhandlungstheorie*. Die kooperative Verhandlungstheorie liefert »Verhandlungslösungen«, die – von einem imaginären »Schiedsrichter« vorgeschlagen – von beiden Verhandlungsparteien akzeptiert werden. Als Beispiel werden wir in Abschnitt 1.2 die Verhandlungslösung des Sich-in-der-Mitte-Treffens kennen lernen. Die nicht-kooperative Verhandlungstheorie untersucht die Ergebnisse möglicher Verhandlungsprozesse, d.h. gegenseitige Angebotsabgaben unter gewissen Regeln, auf die sich die Verhandlungsparteien vorab geeinigt haben. Als Beispiel werden wir in den Abschnitten 1.3 und 5.5 den verdeckten Angebotstausch diskutieren. Für die Verhandlungspraxis sind über die Ergebnisse der kooperativen und nicht-kooperativen Verhandlungstheorie hinaus vor allem die Logik und die Gesetzmäßigkeiten der Auktionstheorie von weit reichender Relevanz. Auktionsthemen wie die Macht durch Alternativen, die Rolle der Verbindlichkeit, das perfekte »Timing«, der Umgang mit (asymmetrischer) Information und Signalisierungsspiele finden sich zum Beispiel alle auch in dem gefeierten Buch des amerikanischen Verhandlungspraktikers Herb Cohen, »Negotiate This! By Caring, But Not T-H-A-T Much« – obwohl sich dieses fast überhaupt nicht mit Auktionen beschäftigt.

Besonders spannend ist dabei die Frage, inwiefern sich eigentlich Verhandlungsführer wirklich rational verhalten – eine Voraussetzung für die Anwendbarkeit der Spieltheorie. Nalebuff und Brandenburger widmen in »Co-opetition« einen ganzen Abschnitt dem Thema »Rationality and Irrationality«. Sie vertreten den Standpunkt, den wohl die meisten Ökonomen teilen: Die Rationalität des Einzelnen sei eine reine Frage der Anreize, die ihn antreiben. Auch »irrationales« Verhalten sei zumeist auf den zweiten Blick rational. Man müsse sich nur die Mühe machen, die Anreizstruktur des Betreffenden zu verstehen. Herb Cohen stellt allerdings fest: »As a matter of fact, a human being is motivated by his or her individual interests, but their ›rational decision making‹ normally embodies some degree of intuition, emotion, habituation, and arbitrariness«². Wie dem auch sei, im Kontext von Auktionen heißt das auf jeden Fall: Die Rationalität des Bieters zu begreifen und zu berücksichtigen ist sowohl für

2 »Tatsächlich ist jeder Mensch von seinen individuellen Interessen motiviert, aber seine ›rationale Entscheidungsfindung‹ ist normalerweise von einem gewissen Grad an Intuition, Gefühl, Gewohnheit und Zufälligkeit geprägt.« (Übersetzung des Autors).

den Bieter selbst als auch für den Veranstalter einer Auktion eine erfolgskritische Herausforderung.

Dabei ist es für beide Seiten des Verhandlungstisches von Vorteil, wenn jeweils auch die andere Seite über Kenntnisse der spieltheoretischen Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten verfügt. Ein weit verbreitetes Missverständnis in diesem Zusammenhang ist die Vorstellung, die Methoden der Spieltheorie stünden jeweils Einkäufern und Lieferanten wie Waffenarsenale zur Verfügung. Dieses Bild führt zu der irrigen Auffassung, die einseitige Anwendung von Spieltheorie bringe einen einseitigen Vorteil und die beidseitige Anwendung bedeute eine Pattsituation. Tatsächlich ist es aber so, dass die einseitige Anwendung von Spieltheorie auf ziemlich wackeligen Beinen steht. Wenn zum Beispiel der Einkauf eine wettbewerbsintensive Auktion mit spieltheoretisch optimierten Regeln veranstaltet, dann wird diese Auktion nur dann das erwartete, optimale Ergebnis liefern, wenn sich auch die Lieferanten optimal verhalten. Das Beste ist, die Lieferanten wenden dafür auch ihrerseits die Spieltheorie an. Sie optimieren ihre Strategie dann nicht gegen den Einkäufer, sondern gegen ihre eigenen Wettbewerber. Das ist wiederum ganz im Sinne des Einkäufers.

Zum Aufbau des Buches

In Teil I werden wir die wichtigsten Verhandlungs- und Auktionsformen nach spieltheoretischer Differenzierung kennenlernen. Dabei ist bemerkenswert, dass sich jeder Verhandlungsführer früher oder später dafür entscheiden muss, ob er rein bilateral mit seinem Gegenüber zu einem Ergebnis kommen will oder ob er seinem Gegenüber Alternativen präsentiert, um ihn zu einem Entgegenkommen zu bewegen (in Absatz 1.1 werden wir diesen Ansatz als das »Wettbewerbsargument« kennen lernen). Anhand des Beispiels einer Joint-Venture-Verhandlung zweier Automobilzulieferer werden wir sehen, dass sich diese beiden Wege im Prinzip nicht miteinander vereinbaren lassen. Bei der Entscheidung, ob man den partnerschaftlichen oder den wettbewerbsintensiven Verhandlungsstil wählt, sind vor allem die Intensität und die Dauer der Beziehung zu berücksichtigen, die zwischen den Vertragsparteien in Zukunft bestehen soll. Das harte Wettbewerbsargument bzw. die Durchführung von Auktionen bringt zwar in der Regel den besseren Verhandlungserfolg, wird aber eventuell mit einem reduzierten Vertrauensverhältnis des Vertragspartners bezahlt.

In Teil II ermitteln wir zu jeder vorgestellten Verhandlungs- und Auktionsform die jeweils optimale Bietstrategie. Dabei spielt der Begriff der *strategischen Marge* eine zentrale Rolle: In den Erstpreisauktionen und dem verdeckten Angebotstausch ist es wichtig, die eigene *Risikoaversion* und die Einschätzung des Wettbewerbes im eigenen Gebot zu berücksichtigen. In den Zweitpreisauktionen, zu denen auch die Englische Auktion zählt, wiederum wäre es falsch, eine strategische Marge in sein Gebot einzubauen. Hier muss einfach nur der eigene *Indifferenzpreis* geboten werden. Einen weiteren Einfluss auf das Bietverhalten in den verschiedenen Auktionsformen hat die Frage, ob es sich um ein Auktionsobjekt mit *Private Value* oder mit *Common Value* handelt. Im ersten Fall bleiben die Indifferenzpreise der Bieter während der Verhandlung unverändert. Im zweiten Fall ändern die Bieter ihre Indifferenzpreise,

wenn sie von den Geboten ihrer Wettbewerber erfahren, um zum Beispiel den *Fluch des Winners* zu vermeiden.

Teil III befasst sich mit der Ausgestaltung von Auktionen. Insbesondere für den Auktionator ist die Wahl der richtigen Auktionsform wichtig. Generell lässt sich resümieren, dass die klassische, allgemein bekannte *dynamische Englische Auktion* sehr viele Nachteile hat, die in professionellem Kontext nicht im Sinne des Auktionators sind. So lässt sie zum Beispiel Geld auf der Straße liegen, wenn ein einzelner Bieter sehr viel mehr zu zahlen bereit ist als alle anderen Bieter. Des Weiteren ermöglicht sie Signalisierspiele unter den Bietern oder kann je nach Entscheidungsstrukturen auf Bieterseite eine chaotische Preisbildung provozieren. Die Theorie stellt zahlreiche andere, mittlerweile auch praxiserprobte Auktionsformen bereit, die einer rationalen Geschäftsanbahnung inklusive Preisfindung sehr viel besser gerecht werden. Wir werden die Vorteile der sogenannten Tickerauktionen diskutieren und Kombinationen dieser Auktionsformen als »Hybride Auktionsformen« kennenlernen.

In Teil IV schließlich befassen wir uns mit den beiden wesentlichen Voraussetzungen, um in der Praxis die spieltheoretische Optimierung von Verhandlungen und Auktionen erfolgreich anzuwenden: Das Geraderücken des Wettbewerbsarguments durch ein Bonussystem und die strikte Einhaltung der Entscheidungsverbindlichkeit in einer Preisverhandlung (oder Auktion). Mancher Leser mag sich über die Notwendigkeit dieser Hinweise wundern – im Kontext von Auftragsvergaben zwischen Unternehmen sind sie durchaus angebracht. Dieses Buch will einen Beitrag dazu leisten, dass gerade bei zunehmender Wettbewerbshärte in den meisten Märkten Werte wie Fairness und Verbindlichkeit wieder an Bedeutung gewinnen. Die Erfahrung mit Spieltheorie in der Praxis zeigt, dass sich genau diese Werte langfristig um ein Vielfaches auszahlen.

I Verhandlungs- und Auktionsformen

1 Bilaterale Verhandlungen

1.1 Der Kuchen und das Wettbewerbsargument

Haben Sie heute schon etwas gekauft? Wenn ja: Haben Sie dabei ein gutes Geschäft gemacht? Sind Sie sich sicher?

Nehmen wir an, Sie wollen heute ein gebrauchtes Auto kaufen. Sie hegen schon seit Wochen diesen Plan und haben sich gut vorbereitet: Sie kennen die einschlägigen Wertlisten der für Sie infrage kommenden Modelle in Abhängigkeit von Alter und Kilometerstand. Sie kennen sich gut genug mit Autos aus, um Verschleiß und Schäden per Augenschein einschätzen zu können und Sie wissen, wie viel Sie maximal ausgeben können. Im Internet finden Sie die Anzeige eines privaten Verkäufers, der ein Fahrzeug Ihrer Vorstellung aus zweiter Hand anbietet. Seine Preisvorstellung ist 20.000 Euro. Sie besichtigen das Auto, machen eine Probefahrt und kommen zu dem Schluss, dass Sie maximal 18.000 Euro zu zahlen bereit sind. Was Sie nicht wissen: Der Verkäufer hat vor zwei Jahren 20.000 Euro für das Auto bezahlt und ist in den zwei Jahren damit nur 15.000 km gefahren. Jetzt will er einfach einmal versuchen, den gleichen Preis wieder zu erzielen. Tatsächlich benötigt er aber gerade dringend Geld und versucht schon seit einigen Wochen, sein Auto zu verkaufen. Deshalb würde er einem Verkauf im Extremfall auch noch für 16.000 Euro zustimmen. Weiter würde er sich allerdings zum jetzigen Zeitpunkt nicht drücken lassen.

Soweit die Situation. Die nun folgende Verhandlung hat den Sinn, einen von beiden Seiten akzeptierten Preis zu bestimmen. Offensichtlich ist jeder Preis zwischen 16.000 Euro und 18.000 Euro möglich. Würden Sie Ihre Einschätzung, den Wagen für maximal 18.000 Euro kaufen zu wollen, äußern? Nun, das würde sofort zu einem Deal bei 18.000 Euro führen. Dann hätten Sie ein Geschäft abgeschlossen, das aus Ihrer Sicht als neutral zu bewerten ist. Sie haben zwar das Auto, das Sie sich gewünscht haben, doch Sie müssten den Preis dafür bezahlen, den Sie maximal zu zahlen bereit waren. Mit einem zusätzlichen Verhandlungserfolg hätten Sie sich über den Kauf mehr gefreut. Ganz anders der Verkäufer. Er hat zwar nicht seine 20.000 Euro durchsetzen können, doch verglichen mit seiner Minimalvorstellung von 16.000 Euro hat er zusätzliche 2.000 Euro gewonnen. Das ist kein schlechter Verhandlungserfolg.

Was ist hier passiert? Offensichtlich ist 18.000 Euro der Preis, der für Sie die Grenze war zwischen einem »guten Deal« und einem »schlechten Deal«. Genau bei diesem Preis, Ihrem *Indifferenzpreis*, waren Sie unentschlossen,³ ob Sie das Auto

3 Engl. *indifferent* = gleichgültig.

kaufen sollen, oder nicht. Der Indifferenzpreis des Verkäufers war 16.000 Euro, was Sie leider nicht wussten. Wir werden noch viel darüber sprechen, wie schwierig es oft ist, diesen Indifferenzpreis (den eigenen und den des Verhandlungspartners) mit hinreichender Sicherheit zu bestimmen. Deshalb wollen wir für den Anfang vereinfachend annehmen, dass sich Käufer und Verkäufer zumindest ihrer eigenen Indifferenzpreise jeweils sicher sind. Dann ist es egal, ob Sie ein Stück Butter, ein gebrauchtes Auto oder als Investor einen Unternehmensanteil kaufen. All diesen Geschäften ist eines gemeinsam: Der Eigentumsübergang vom Verkäufer zum Käufer kommt nur zu Stande, wenn der Indifferenzpreis des Verkäufers niedriger liegt als der des Käufers (oder höchstens genauso hoch). Nur wenn der Käufer eine mindestens genauso hohe oder höhere Wertschätzung für das gekaufte Objekt hat als der Verkäufer, kommt es zum Geschäft. Im anderen Fall können Sie verhandeln, so lange Sie wollen. Sie werden keine Einigung erzielen.

Verhandeln heißt, sich einen Kuchen zu teilen

Die Spanne zwischen dem Indifferenzpreis des Verkäufers und dem Indifferenzpreis des Käufers nennt man den *Kuchen* der Verhandlung (siehe Abbildung I.1).

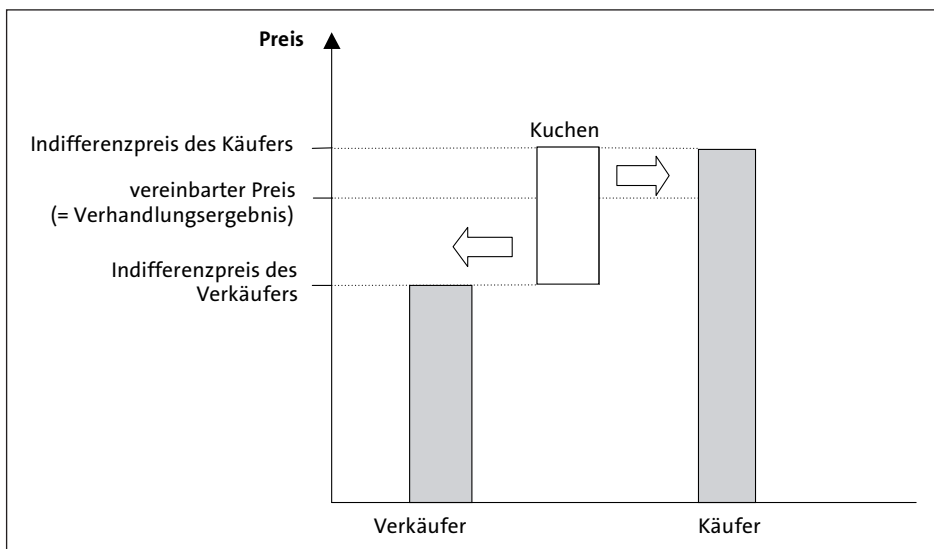


Abb. I.1: Der »Kuchen« bei einer bilateralen Preisverhandlung und seine mögliche Verteilung

Die Aufteilung dieses Kuchens ist der eigentliche Inhalt der Verhandlung. Jeder Preis zwischen den beiden Indifferenzpreisen ist ein mögliches Verhandlungsergebnis. Kommt ein Verhandlungsergebnis zu Stande, dann ist die Spanne zwischen dem erzielten Preis und dem Indifferenzpreis des Käufers derjenige Teil des Kuchens,

den der *Käufer* als seinen Verhandlungserfolg verbuchen kann. Er freut sich über den *Kauf* und zusätzlich über diesen für ihn übrig gebliebenen Betrag. Die Spanne zwischen dem Indifferenzpreis des Verkäufers und dem erzielten Preis ist der Teil des Kuchens, den der *Verkäufer* als Verhandlungserfolg verbuchen kann. Er freut sich über den *Verkauf* und über diesen zusätzlich erzielten Betrag.

Vor diesem Hintergrund ist klar, warum Sie Ihre Kaufbereitschaft für 18.000 Euro nicht offen äußern durften. Das wäre gleichbedeutend damit gewesen, den gesamten Kuchen dem Verkäufer zu schenken. Warum sollten Sie auf Ihren Anteil am Kuchen verzichten? Besser ist es, die Grenze bei 18.000 Euro vorerst nicht offenzulegen und mit einem tief gegriffenen Gebot als Versuchsballon in die Verhandlung einzusteigen. Damit stellen Sie eine symmetrische Situation zu den 20.000 Euro des Verkäufers her und können sich dann immer noch annähern.

Das klassische »Verhandlungsgeschick« besteht darin, sich abwechselnd Gebote zu nennen und dabei jeweils möglichst weit vom eigenen Indifferenzpreis weg zu bleiben. Natürlich werden diese Gebote mit den unterschiedlichsten Argumenten flankiert. So haben Sie sicherlich jeden einzelnen Kratzer, die Beule am Kotflügel und vor allem den Flugrost am Kofferraumdeckel als Wert mindernd angeführt. Diese Argumentation bringt denjenigen in einen klaren Vorteil, der sich mit der Bewertung von Automobilen auskennt und diese vor allem gut darstellen kann. Den Laien kann dies ziemlich beeindrucken und ins Hintertreffen geraten lassen. Es ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass Ihr Indifferenzpreis tatsächlich bei 18.000 Euro liegt (die Kratzer, die Beule und den Flugrost hatten Sie für sich schon eingerechnet). Diese und andere Arten von psychologischer Argumentationsführung sind sicherlich in vielen Verhandlungen entscheidend für den Erfolg. Es handelt sich jedoch nicht um die rein ökonomischen Aspekte der Verhandlungstheorie, die wir in diesem Buch betrachten wollen. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, sichert erst eine Kombination geschickter Verhandlungsführung und einer tiefen Kenntnis der ökonomischen Aspekte der Verhandlungstheorie nachhaltig wiederholbare Verhandlungserfolge.

Das stärkste Verhandlungsargument ist das Wettbewerbsargument

Ganz dem Trend der Zeit entsprechend hat ein deutscher Konzern der Automobilzulieferindustrie vor ein paar Jahren darüber nachgedacht, einen Teil seiner Produktion nach Asien auszulagern. Um dieses Wagnis nicht ganz auf sich allein gestellt eingehen zu müssen, führte er Gespräche mit einem amerikanischen Wettbewerber über ein gemeinsames Werk in China. Die Verhandlungen über dieses Joint Venture waren natürlich denkbar komplex. Doch wenn man die zu vereinbarenden Konditionen auf das Wesentliche reduziert, dann war der Verhandlungsgegenstand auch hier die Aufteilung eines Kuchens. Der Kuchen war der durch das gemeinsame Geschäft im Wesentlichen durch Kosteneinsparungen generierte Mehrwert. Dieser lag in einer geplanten Größenordnung von 500 Millionen Euro pro Jahr. Die beiden Partner passten perfekt zueinander. Mit keinem anderen Partner hätte das deutsche Unternehmen einen annähernd genauso großen Mehrwert erzeugen können. Dasselbe galt

für das amerikanische Unternehmen. Das deutsche Unternehmen war während der gesamten Vorbereitungsphase des Joint Venture davon ausgegangen, dass sich die beiden Partner den Kuchen jeweils zur Hälfte teilen würden. In schon weit fortgeschrittenem Verhandlungsstadium präsentierte das amerikanische Unternehmen plötzlich folgende Argumentation: Man habe parallel zu den Gesprächen mit dem deutschen Unternehmen auch mit einem weiteren Partner ein alternatives Joint Venture vorbereitet. Dieses würde zwar nur umgerechnet 300 Millionen Euro im Jahr abwerfen, doch die Hälfte davon sei dem amerikanischen Unternehmen sicher. Der zu verhandelnde Kuchen sei also nicht 500 Millionen Euro, sondern tatsächlich nur 350 Millionen Euro groß. Es sei also aus Sicht des amerikanischen Unternehmens nur fair, wenn sich das deutsche Unternehmen mit lediglich 175 Millionen Euro zufriedengebe.

Das wichtigste ökonomische Verhandlungsargument ist dieses *Wettbewerbsargument*. Darunter verstehen wir die Option der einen Partei, sich unter mehreren Verhandlungspartnern genau einen auszusuchen, mit dem sie sich »den« Kuchen teilt. Alle anderen Wettbewerber gehen leer aus. Den einzelnen Verhandlungspartner vor die Wahl zu stellen, sich noch ein wenig zu bewegen oder eventuell leer auszugehen, das ist die Reinform des Wettbewerbsarguments. In der bilateralen Verhandlung spielt das Wettbewerbsargument eine mehr oder weniger transparente, aber immer statische Rolle. In einer Auktion aber wird das Wettbewerbsargument in einem simultanen Prozess mit allen alternativen Verhandlungspartnern gleichzeitig ausgespielt. Das kann zum Beispiel als *Simultanverhandlung* mit mehreren alternativen Vertragspartnern geschehen, die in getrennten Räumen sitzen und im Turnus immer wieder zu Einzelgesprächen besucht werden. Wird in einer solchen Simultanverhandlung das Wettbewerbsargument konsequent bis zum Ende gespielt (»ausverhandelt«), dann ist das nichts anderes als eine (mehr oder weniger offene bzw. verdeckte) Auktion. Man kann von der Eigendynamik des Wettbewerbsarguments in einer solchen Simultanverhandlung bzw. Auktion sprechen.

Bevor wir in Kapitel 2 zu den Auktionen kommen, wollen wir jedoch zuerst die wesentlichen bilateralen Verhandlungsformen diskutieren.

1.2 Sich in der Mitte treffen

Die meisten Leute würden es als das *gerechte* oder *faire* Ergebnis einer bilateralen Verhandlung bezeichnen, wenn die Verhandlungspartner den Kuchen in zwei gleiche Hälften teilten.⁴ Eine Grundvoraussetzung dafür ist natürlich, dass beide Parteien die Größe des Kuchens kennen. In der bereits erwähnten Joint-Venture-Verhandlung war dies der Fall. Beide Parteien haben partnerschaftlich ihre Bücher offengelegt und das gemeinsame Projekt gemeinsam kalkuliert. Beide Parteien kannten den zu gene-

4 Die Verhandlungslösung, sich in der Mitte zu treffen, wird in der Verhandlungstheorie auch als die »*Faire Lösung*« bezeichnet, siehe z. B. Berninghaus et al, »Strategische Spiele«, S. 193.

rierenden Mehrwert. Trotzdem beanspruchte das amerikanische Unternehmen eine asymmetrische Aufteilung des Kuchens. Wie kam es dazu?

Dahinter steckt das Konzept des *Drohpunktes*. Unter dem Drohpunkt versteht man das Szenario, das droht, wenn die Verhandlung scheitert. Verhandlungstheoretiker zeichnen gerne ein Koordinatensystem mit den Gewinnen der beiden Parteien aus der Verhandlung als Koordinatenachsen. Jedes mögliche Verhandlungsergebnis wird als Punkt in diesem Koordinatensystem eingetragen. Die möglichen Aufteilungen des Kuchens bilden eine Gerade zwischen den Extremfällen »Den ganzen Kuchen bekommt die eine Partei« und »Den ganzen Kuchen bekommt die andere Partei«. Der Drohpunkt ist ein zusätzliches mögliches Verhandlungsergebnis, das nicht auf dieser Geraden liegt. In der Regel gehen beide Parteien im Drohpunkt leer aus. In komplexen Verhandlungssituationen kann es zum Teil ziemlich erhellend sein, sich das Szenario des Drohpunktes vor Augen zu führen. Was genau bedeutet es für die beteiligten Parteien, wenn die Verhandlung scheitert?

Das amerikanische Unternehmen hat über den Aufbau einer Alternative effektiv den Drohpunkt verschoben (siehe Abbildung I.2).

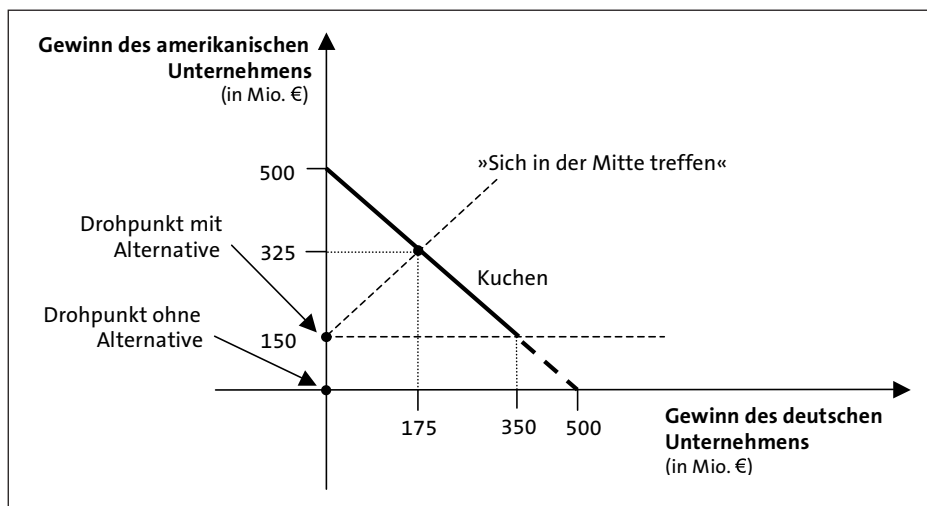


Abb. I.2: Der »Drohpunkt« in einer bilateralen Verhandlung (am Beispiel eines Joint Ventures von Automobilzulieferern)

Tatsächlich geht es bei Zusammenbruch der Verhandlungen mit dem deutschen Unternehmen nicht leer aus, sondern würde dann die 150 Millionen Euro aus dem alternativen Joint Venture heben. Damit ist schon einmal jede Aufteilung des Kuchens, bei der das amerikanische Unternehmen weniger als 150 Millionen Euro erhält, hinfällig. Es würde sich niemals darauf einlassen, da dann die Alternative besser wäre. Anhand des Koordinatensystems sieht man, dass die Verschiebung des Drohpunktes gleichbedeutend ist mit der Betrachtung eines neuen, geschrumpften

Kuchens. Dem deutschen Unternehmen 175 Millionen Euro zu überlassen bedeutet, sich bezüglich dieses neuen Kuchens in der Mitte zu treffen.

Das Wettbewerbsargument ist die direkteste Methode, den Drohpunkt in die Richtung des eigenen Gewinnes zu bewegen. Eine subtilere Strategie, ein besseres Verhandlungsergebnis zu erwirken, ist es, den Drohpunkt in die Richtung geringerer Gewinne für den Verhandlungspartner zu schieben. Dies passiert zum Beispiel, wenn es gelingt, vorhandene Alternativen des Verhandlungspartners zu zerstören.

Warum überhaupt »Sich in der Mitte treffen«?

Ein mittelständisches Unternehmen stellte nach dem Wechsel zu einem neuen Mobilfunkanbieter fest, dass es dessen unklar formuliertes Preismodell falsch verstanden hatte. Für etwa 100 Mitarbeiter wurde monatlich sowohl eine Grundgebühr in Höhe von 15 Euro als auch ein weiterer monatlicher Festbetrag in Höhe von 17 Euro abgebucht, der für die gewählte Flatrate-Tarifoption stand. Das Unternehmen war bei Abschluss der Verträge davon ausgegangen, dass die Grundgebühr in dem für die Tarifoption genannten Betrag enthalten sei. Die Grundgebühr alleine machte im Jahr immerhin eine fünfstellige Summe aus. Nachdem sich das Unternehmen weigerte, die Grundgebühr zu bezahlen, sperrte der Mobilfunkanbieter die Telefonkarten der Mitarbeiter. Da es sich allerdings um Zweijahresverträge handelte, forderte er insgesamt 36.000 Euro Schadenersatz von dem Unternehmen. Die Fronten verhärteten sich derart, dass eine juristische Auseinandersetzung bald unausweichlich erschien. Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?

Rechtsstreitigkeiten haben eigentlich alle eines gemeinsam: Am meisten freuen sich darüber die Anwälte, die wirklich gutes Geld damit verdienen. Gerichts- und Anwaltskosten akkumulieren sich zu astronomischen Summen. Der Ausspruch »Lassen Sie uns das gerichtlich klären« kann ziemlich teuer werden. Irgendwann ist kein zu verhandelnder Kuchen mehr vorhanden, den Mehrwert kassieren nur noch die Anwälte. Natürlich kann man darauf setzen, am Ende den Prozess zu gewinnen und damit auch die Kosten nicht tragen zu müssen. Doch das Risiko, dass man sich dabei verrechnet, ist immer gegeben. Nicht umsonst heißt es: »Auf hoher See und vor Gericht bist Du in Gottes Hand.« Vernünftige Menschen und rational agierende Unternehmen neigen deshalb dazu, einen außergerichtlichen Vergleich auch dann zu bevorzugen, wenn sie eigentlich sehr gute Chancen vor Gericht hätten. Dass es in unseren Tagen seitens vieler Gerichte pro-aktiv gefördert wird, sich außergerichtlich zu einigen und diese Möglichkeit geradezu zu einem rechtstaatlichen Prinzip erhoben wird, ist spieltheoretisch differenziert zu betrachten. Neben den offensichtlichen Vorteilen im Einzelfall steht nichts Geringeres als die Verbindlichkeit der gesamten Rechtsprechung auf dem Spiel. Wir wollen hier in einem Buch, das sich mit Preisverhandlungen befasst, auf diesen Punkt nicht näher eingehen, verweisen jedoch auf gewisse Parallelen zum Kapitel 10, in dem der Aspekt der Verbindlichkeit von Preisverhandlungen behandelt wird.

Verhandlungstheoretisch entspricht die Situation des Einzelfalles mit stetig steigenden Anwaltskosten und dem fortwährenden Risiko, den Prozess doch zu verlie-