

Teil 7

Die Fragen:

Dr. Coopers Tipps zu schwierigen Verhandlungssituationen

In diesem Buch haben wir Ihnen schon viele Empfehlungen gegeben, wie Sie sich oder Ihre Klienten durch schwierige Verhandlungssituationen manövrieren. Doch einige wesentliche Fragen sind noch offen, Fragen, die uns vor allem von Teilnehmern unserer Verhandlungsseminare gestellt werden. Ursprünglich wollten wir Ihnen die zehn häufigsten Fragen selbst nach bestem Wissen beantworten. Doch dann kam uns die Idee, Dr. Austin Cooper, unseren Verhandlungshelden, zu bewegen, die Beantwortung dieser Fragen zu übernehmen und dazu die Schatztruhe seiner profunden Verhandlungserfahrung für Sie zu öffnen.

Zu unserer allergrößten Freude hat Dr. Cooper zugesagt! Wir zögern nicht, Ihnen nachfolgend seine Empfehlungen weiterzugeben:

Das Friedlingersmodell, das ich in meinen Verhandlungen benutze, ist ein Prozessmodell, d.h., es beschreibt, wie ein Verhandlungsprozess ausschauen könnte. Die Prozessschritte könnte man vielleicht grob wie folgt zusammenfassen:

1. Definieren Sie für sich Ihr Ziel (Interessenebene) und finden Sie mindestens drei Wege (Optionen), dieses Ziel zu erreichen!
2. Verhandeln Sie mit Ihrem Verhandlungspartner verschiedene Wege und gehen Sie dabei folgendermaßen vor:
3. Synchronisieren Sie sich mit Ihrem Verhandlungspartner!
4. Benutzen Sie dazu und zum Herausfinden seiner Ziele die vier Wahrnehmungspositionen!
5. Fahren Sie mit dem Paternoster die logischen Ebenen hinauf und hinunter!
6. Überprüfen Sie die gefundene Lösung auf Nachhaltigkeit mit dem AQAL-Modell!
7. Formulieren Sie die gefundene Lösung schriftlich!

Wenn Sie so vorgehen, dann sollte die Verhandlung rundlaufen. Nun kann es aber vorkommen, dass Sie irgendwo aus dem **Verhandlungs-Flow**¹ fallen. Dann ist etwas schiefgegangen und es tauchen genau die Fragen auf, die immer wieder gestellt werden:

„Was tue ich, wenn mein Verhandlungspartner manipuliert?“

1 Mit **Flow** wird das lustbetonte Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit bezeichnet. Die Flow-Theorie wurde von *Mihaly Csikszentmihalyi* (Flow: Das Geheimnis des Glücks, 1992) begründet. Die harmonische Wirkung des Flow-Zustandes lässt sich auch an der völligen Harmonie zwischen dem limbischen System (zuständig für Emotionen) und dem Neocortex (Sitz des Verstandes) ablesen.

„Was mache ich, wenn er sich unfair verhält?“

„Was tue ich, wenn er mehr Macht hat?“

Und genau in dem obenbeschriebenen Kontext des Verhandlungsprozesses möchte ich die Fragen auch beantworten: Was ist schiefgegangen im Prozess und was können wir tun, damit wir wieder auf Zielkurs kommen?

Ich möchte die Fragen nicht in einem von unserem Prozess losgelösten Rahmen besprechen, in dem sie meistens gestellt werden. Es ist nämlich, um ein Bild zu benutzen, nicht so, dass zwei Bergsteiger sich erst am Bergsee oben auf der Hinteren Chlapfbodenhöhe darüber einigen, welchen der umstehenden Gipfel sie nun besteigen wollen. In unserem Modell sind die Bergsteiger vorher schon zusammen bis an den Bergsee gelaufen, haben sich kennen- und schätzen gelernt. Was aber nun geschehen sein könnte, ist, dass sie irgendwo auf dem Weg aus dem Rapport gefallen sind, da der eine vielleicht eine unvorsichtige Bemerkung über die Lieblingsfußballmannschaft des anderen gemacht hat. Nun ist der andere beleidigt und für den „Beleidigten“ geht es nun darum, die eingefrorene Beziehung zu enteisen und wieder auf Zielkurs zu kommen.

Wenn die obengenannten Probleme auftreten, dann kann es auch sein, dass Sie einen der vorgeschlagenen Schritte nicht vollständig oder nicht sorgfältig genug gemacht haben und Sie sich im Spiel eine oder mehrere Positionen zurücksetzen müssen. „Stop, rewind, reset!“, wie es auf Neudeutsch heißt. Ich werde dabei auch sagen, wie Sie das tun können und werde dabei auf die vorgestellten Modelle wie die vier Wahrnehmungspositionen, den Paternoster der logischen Ebenen und das AQAL-Modell verweisen.

Alles klar?

Eine häufig gestellte Frage lautet etwa:

1. Wie steige ich in eine Verhandlung ein?

In eine Verhandlung steigt man ein, wie im Buch von *Ponschab/Schweizer* besprochen: Man bereitet sich auf die Verhandlung vor, indem man sich fragt, was man eigentlich will. Man definiert sein Ziel und seine Interessen und überlegt sich mindestens drei Wege, um diese zu erreichen. Dabei kann man so vorgehen, wie es ein Freund von mir, der ein sehr erfolgreicher Consultant ist, immer wieder macht: Er legt am Boden die vier Wahrnehmungspositionen aus:

1. Position: Ich bin ich selbst.
2. Position: Ich bin der Verhandlungspartner.
3. Position: Ich schaue uns von außen zu.
4. Position: Ich betrachte das ganze System und andere Systeme von ganz außen.

Wenn mehrere Verhandlungspartner beteiligt sind, dann gibt er auch diesen Plätze. Dann stellt er sich Fragen, wie *„Was ist ihr Interesse? Was ist ihr Ziel? Wie könnte ich mit meinen Ressourcen helfen, ihre Ziele zu erreichen? Was könnten sie mir anbieten, mein Ziel zu erreichen?“* Diese Fragen stellt er alle aus der 3. und 4. Position und prüft dann die Antworten, indem er sich in die 2. Position, also in die Verhandlungspartner hineinversetzt und prüft, wie sich die gefundenen Lösungen anspüren. Wenn sie sich schlecht anspüren, dann sucht er weiter. Wenn er keine findet, dann stellt er „Mentoren“ in den Raum, stellt sich vor, er wäre einer von diesen und fragt sich, welche Lösungen sie vorschlagen würden. Mit diesem Verfahren hat er unglaublichen Erfolg und wird mittlerweile von seinen Partnern zu allen schwierigen Verhandlungen geschickt.

Kommt Ihnen das alles zu aufwendig oder esoterisch vor? Wenn dem so ist, dann ist es vielleicht so, dass Sie noch nicht zu denen gehören, die sich wirklich sorgfältig und effizient auf eine Verhandlung vorbereiten. Wie weit ich selbst noch von diesem Ideal entfernt bin, habe ich in Clearwater, Florida, bei dem Besuch einer Anwaltskanzlei erfahren, die auf „Medical Malpractice“, also ärztliche Kunstfehler spezialisiert war: Die Kanzlei hatte in ihren Räumen einen Gerichtssaal nachgebaut, in welchem die Prozesse durchgespielt wurden, wie dies Piloten seit Jahren im Simulator tun. Der federführende Anwalt musste seine Rolle x-mal durchspielen, und nicht nur das, sondern auch die der Gegenpartei und die der Richter. Und was glauben Sie, aus welcher Rolle er am meisten lernte?

Nach der Vorbereitungsphase treffen Sie Ihre Verhandlungspartner. Beginnen Sie mit dem Synchronisieren und sprechen Sie über Ihre Ziele. Gehen Sie den Paternoster der logischen Ebenen hoch und finden Sie über die Interessen eine „common mission“. Fragen Sie dann, wie Sie mit Ihren Ressourcen Ihrem Verhandlungspartner helfen können, seine Ziele, Interessen und Ihre gemeinsame Mission zu erfüllen. Und wie er mit seinen Ressourcen Ihnen helfen kann, Ihre Ziele und Interessen zu erfüllen. Wenn Sie so vorgehen, lösen sich die Forderungen in Luft auf und es entstehen gegenseitige Hilfsangebote. Ein Austausch von Ressourcen oder Leistungen, bei denen der Preis immer mehr in den Hintergrund rückt!

Wer also Folgendes fragt:

„Oft verhandeln wir Anwälte über reine Zahlungsansprüche, und es stellt sich mir natürlich die Frage, wie ich zu Beginn der Verhandlung meine Ansprüche anmelde. Soll man hier bewusst mit überzogenen Forderungen einsteigen, oder soll man mit realistischen Zahlen beginnen? Soll man als Erster eine bestimmte Zahl nennen, oder soll man versuchen, die Gegenpartei dazu zu bringen, die erste Zahl zu nennen?“

fährt seinen Porsche im 4. Gang an! Mein Ratschlag: Runterschalten!

1.1 Wer nennt die erste Zahl?

Nach der von mir praktizierten und im Buch beschriebenen Vorgehensweise ist es also ratsam, nicht gleich mit den eigentlichen Forderungen zu

beginnen, sondern zunächst eine Beziehung zum Verhandlungspartner aufzubauen. Das kann man besonders gut, wenn man etwa den Ablauf der Verhandlung klärt:

- Wie soll die Verhandlung strukturiert sein?
- Wie viel Zeit geben wir uns?
- Wann machen wir Pausen?

In dieser Phase ist es von besonderer Bedeutung, eine gute Beziehung zu Ihrem Verhandlungspartner aufzubauen. Versetzen Sie sich in Ihr Gegenüber, und versuchen Sie aus der 2. Position zu erfahren, wie er die Welt sieht, hört, fühlt, schmeckt, riecht. So schmilzt langsam das Eis zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber. Beginnen Sie dann mit den Zielen, gehen Sie den Paternoster der logischen Ebenen hoch und präsentieren Sie Ihre „Forderung“ als eine mögliche Option, um die gemeinsame Mission und die beiderseitigen Interessen und Ziele zu erreichen.

Nun kann es vorkommen, dass die Optionen außerhalb des Denkrahmens der anderen Partei liegen. In diesem Fall kann man fragen, ob sie bereit wäre, den subjektiven Standpunkt zu verlassen, und einen objektiven Standpunkt beizuziehen. In *Wilber's AQAL-Modell* wäre das wohl ein Wechsel vom 1. in den 3. Quadranten. *Fisher/Ury/Patton* sprechen hier von **objektiven Kriterien** und benennen diese als **Prinzipien**, die **unabhängig vom Willen** der beteiligten **Parteien** bestehen.

Solche **objektiven Kriterien** können beispielsweise sein:

- Sachverständigengutachten,
- Kaufpreissammlung,
- Durchschnittspreise etc.

Sollte die Gegenpartei Mühe haben, uns auf dem Paternoster der logischen Ebenen nach oben zu folgen und immer auf der Positionenebene der nackten Zahlen stehenbleiben wollen, können Sie ihr helfen, Ihnen nach oben zu folgen. Hierzu ein Beispiel:

Sie sind Versicherungsspezialist und haben drei Klienten, für die Sie Ansprüche gegenüber Versicherungsgesellschaften durchsetzen sollen. Auf den ersten Blick geht es hier ums bloße Geld: Erstreite ich nun für meinen Mandanten 40000 Euro; oder 80000 Euro? Wenn Sie aber weiterfragen, beispielsweise wofür Ihre Mandanten denn das zu erstreitende Geld verwenden möchten, könnten Ihnen diese vielleicht Folgendes verraten:

Klient von Baeriswyl:

„Ich will mir davon einen dicken Schlitten kaufen. Einen Mercedes, einen Cadillac oder einen BMW. Einmal in meinem Leben will ich auftrumpfen. Die Gelegenheit ist nun da, und ich will sie nutzen. Also bleiben Sie hart und holen sie so viel Geld raus wie möglich!“

Klient Wasserfallen:

„Ich bin gerade noch mit dem Leben davongekommen. Jetzt will ich eine Lebensversicherung abschließen. Ich habe dem Tod ins Auge gesehen und daraus habe ich meine Lehren gezogen. Geben Sie keinen Deut nach. Bleiben Sie hart!“

Klient Gösler:

„Ich will mir eine Weltreise leisten. ‚Einmal um die ganze Welt und die Taschen voller Geld!‘, wie wir in meiner Jugend gesungen haben. Lassen Sie mich nicht im Stich. Ich will einmal um den Globus, und dazu brauche ich Cash!“

Auf den ersten Blick geht es allen dreien nur ums Geld. Auf der Ebene der Interessen sieht es aber anders aus. Der eine braucht Geld für ein Auto. Sein Wert, dem er huldigt, ist **Anerkennung**. Der andere braucht mehr **Sicherheit** und will sich eine Versicherung kaufen, und der Dritte will seine **Freiheit** auskosten und auf eine Weltreise gehen.

Mit diesem Wissen alleine, Sie brauchen dabei den Paternoster gar nicht voll hochzufahren, eröffnen sich Ihnen ganz neue, ungeahnte Möglichkeiten: Sie können beispielsweise nun dem Wunsch der Versicherung entgegenkommen und Ihre Geldforderungen reduzieren, wenn der erste Klient aus dem Bestand der gestohlenen und wiedergefundenen Fahrzeuge einen Cadillac Eldorado Touring Coupe für 20 % des Neupreises erhält oder Ihr zweiter Mandant eine Lebensversicherung zu Sonderkonditionen. Und vielleicht betreibt eine der Versicherungsgesellschaften oder eine ihrer Töchter oder Kunden ein Reisebüro, wo Sie für Ihren Kunden eine Weltreise zum Ankaufrispreis erhalten können.

Wenn es Ihnen gelingt, diese Verhandlung so über die Bühne zu bringen, haben wieder einmal beide Seiten gewonnen: Die Versicherungsgesellschaft muss weniger Schadensersatz zahlen, und Ihre Kunden bekommen genau das, was sie sich gewünscht haben.

Wie Sie sehen, schränkt der Glaube, Menschen gehe es nur ums Geld, enorm ein. Wollen Sie sich als gestandener Anwalt tatsächlich derart einschränken lassen?

1.2 Soll ich mit einer möglichst hohen Forderung oder einem möglichst niedrigen Angebot beginnen?

Auch hier muss ich die gleiche Antwort geben wie oben: Wer fragt, ob er mit einer möglichst hohen oder einer realistischen Forderung „beginnen“ soll, geht von der falschen Vorannahme aus: Der 4. Gang im Porsche wird nicht zum Anfahren benutzt!

Vielleicht kann man das Ganze aber auch etwas philosophischer sehen, denn die vorgeschlagene Vorgehensweise ist nicht nur eine Frage der **Verhandlungstaktik**, sondern auch eine Frage der **Verhandlungskultur**.

Wenn Sie auf einem Markt in Marrakesch, auf dem Sie eine Zinnvase erwerben wollen, den Preis nennen, den Sie für dieses Stück gerne bezahlen möchten, dann sind Sie verloren, denn der Händler wird sofort etwa das Zehnfache des von Ihnen genannten Preises verlangen. Wenn Sie dann aber auch noch auf Ihrem Preis beharren, sich nicht bewegen und dann wutentbrannt den Laden verlassen, haben Sie ihm auch noch den Spaß verdorben: denn seine Verhandlung ist eine gänzlich andere als die unsere, bei der man relativ schnell „zur Sache“ kommt.

In Marrakesch gehört es nämlich zur Verhandlungskultur, dass man ausgiebig feilscht und dramatisch mit dem anderen ringt. Der „negotiation dance“ um den Preis macht beiden Seiten Spaß und gehört zum guten Ton. So wie bei uns das Grüßen mit der rechten Hand.

Ist aber Feilschen ein Teil unserer Verhandlungskultur?

Auch an unseren Verhandlungstischen werden Sie leider immer wieder Kollegen begegnen, die Ihr Besprechungszimmer mit dem Souk von Marrakesch verwechseln. Dann ist es natürlich sinnvoll zu wissen, wie Sie damit umgehen. Wenn es Ihnen Spaß macht, in den „negotiation dance“ einzusteigen, dann ist es für Sie wichtig, eine ebenso unrealistische Zahl wie der Verhandlungspartner zu nennen, nur eben in die andere Richtung. Haben Sie dagegen keine Lust am orientalischen Verhandlungsstil, dann wäre es eine sehr elegante Art, die Einladung zum Tanz auszuschlagen, wenn Sie die von der anderen Seite als **Position** genannte Zahl als **Möglichkeit** der Zielfindung (**Option**) darstellen und so den Verhandlungspartner wieder in die reale Wirklichkeit zurückführen.

Nehmen Sie einmal an, Sie hätten für einen Mandanten gegenüber einer Versicherung Schmerzensgeld geltend zu machen und gehen nach dem Studium der Schmerzensgeldtabelle davon aus, dass ein Betrag von 500 Euro angemessen wäre. Bietet Ihnen nun der Versicherungsvertreter 200 Euro an, so würde die orientalische Lösung bedeuten, dass Sie im Gegenzug 1 500 Euro verlangen, um sich dann nach einem längeren Tanz, der sich zwischen den genannten Polen hin und her bewegt, irgendwo in der Mitte zu treffen.

Es wäre aber auch möglich, dass Sie dem Verhandlungspartner sagen:

„Ach, das ist ja ein sehr interessanter Vorschlag. Wie kommen Sie darauf?“

*Das wird natürlich der anderen Seite zunächst einmal unangenehm sein, weil sie sich nun mit der Begründung ihres Vorschlages anhand **objektiver Kriterien beschäftigen muss**.*

Um die andere Seite weiter in diese Richtung zu bringen, können Sie etwa so fortfahren:

„Ich habe mir vor unserer Besprechung einmal die Urteile zur Frage des Schmerzensgeldes bei einer derartigen Verletzung angesehen und habe dabei festgestellt, dass ein angemessenes Schmerzensgeld wohl etwa in dem Bereich von 700 Euro liegen dürfte“ (hierbei haben Sie natürlich das Urteil zitiert, welches das höchste Schmerzensgeld gewährt).

Auf diese Art und Weise bringen Sie dann vielleicht die andere Seite dazu, sich mit Ihnen gemeinsam an das Studium der Schmerzensgeldtabelle zu machen, Einzelurteile auf ihre Anwendung für die konkrete Situation zu prüfen etc.

Wenn Sie sich nicht auf den „negotiation dance“ einlassen wollen, müssen Sie dies der anderen Seite möglichst schnell und deutlich zeigen: Lachen Sie einfach, klatschen Sie sich auf den Oberschenkel, stellen Sie das Angebot als gelungenen Witz dar oder tun Sie etwas anderes, aber vermeiden Sie alles, was die andere Seite als Zustimmung zur Verhandlung im Basarstil auffassen könnte.

Bei Basarverhandlungen kann das Nennen einer „Mondzahl“ durchaus dazu führen, dass ein gutes Ergebnis für denjenigen, der diese nennt, herauskommt. Diese Schlussfolgerung trifft aber im Regelfall nur dann zu, wenn derjenige, der eine überzogene Position vertritt, auf einen **weichen Verhandler** stößt. Wie Sie ja von *Ponschab/Schweizer* schon wissen, sind weiche Verhandler diejenigen Menschen, die glauben, sich die gute Beziehung zur anderen Seite dadurch erkaufen zu können, dass sie in der Sache unangemessen nachgeben. Aber wir alle wissen ja nun: Haie, die man füttert, werden dadurch nur gefräßiger. Wenn Sie also kein weicher Verhandler sind, dann können Sie auch überzogene Zahlen der anderen Seite nicht dazu bewegen, Zugeständnisse zu machen.

Ich sehe in der Taktik, mit überzogenen Zahlen zu beginnen, die große Gefahr, dass die Gegenseite die Verhandlung abbricht, um zu zeigen, dass sie nicht bereit ist, sich auf derartige Verfahrensweisen einzulassen. Und noch eins: Wenn man zunächst eine sehr hohe Zahl als Position vertritt und dann, weil die andere Partei hart bleibt, erheblich nachlassen muss, verliert man im Regelfall sein Gesicht. Und das ist nicht gut. Ein renommierter Politiker sagte einmal: „Ich habe schon oft den Kopf verloren, aber noch nie mein Gesicht!“ Daran ist etwas Wahres!

Lassen Sie mich also zusammenfassen:

1. Beginnen Sie die Verhandlung nicht mit den „nackten“ Forderungen, sondern verhandeln Sie zuerst die Vorgehensweise und bauen Sie dabei Schritt für Schritt mehr und noch mehr Rapport auf. Synchronisieren Sie sich! Gehen Sie dann den Paternoster der logischen Ebenen hoch und wieder runter. Wenn die „Forderung“ dann noch genau so aussieht wie zu Beginn der Gespräche, was ich übrigens nicht annehme, ist sie nichts anderes als eine von vielen Optionen, die gemeinsame Mission und die beiden Interessen zu erfüllen. Erst wenn diese Punkte klar sind, ist es sinnvoll, Zahlen zu nennen.
2. Wenn Sie sich gerne auf einen „negotiation dance“ (also eine Basarverhandlung) einlassen wollen, dann vergessen Sie alle meine Vorschläge und beginnen Sie mit einer unrealistischen Zahl zu Ihren Gunsten bzw. beantworten Sie eine solche Zahl, welche die andere Seite nennt, ebenfalls mit einer unrealistischen Zahl. In diesem Fall wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Tanzen. Hoffentlich pokern Sie nicht zu hoch, denn sonst verlieren Sie Ihr Gesicht!

3. Wenn Sie dagegen keine Basarverhandlung wollen, dann empfehlen wir Ihnen, sich beim Herunterfahren des Paternosters der logischen Ebenen an den Preis über **objektive Kriterien** heranzutasten, indem Sie gemeinsam mit der anderen Partei die Frage klären, welcher Preis nach unabhängigen Kriterien angemessen ist. Überprüfen Sie also mit Ihrem Verhandlungspartner Sachverständigengutachten, Preislisten, Handelsbräuche etc. Diese Markierungspflöcke werden Ihrem Verhandlungspartner keinen Raum lassen für einen negotiation dance.

2. Wie kann ich umfangreiche Sachverhalte verhandeln?

Es scheint eine Tatsache zu sein, dass wir Menschen nur ein gewisses Maß an Zahlen, Daten und Fakten handhaben können. Wie der amerikanische Psychologe *George A. Miller* herausgefunden hat, kann der „Arbeitsspeicher“ des menschlichen Gehirns im Regelfall lediglich sieben Informationen (mindestens fünf, maximal neun) verarbeiten. Der Titel seines berühmten Aufsatzes heißt dann auch: „The Magical Number Seven Plus Or Minus Two“².

Haben wir also gleichzeitig mehr als 5–9 Informationen zu verarbeiten, können wir diese nur bewältigen, wenn wir die Informationen **strukturieren**. Diese Strukturen entstehen durch eine Gliederung des Stoffes. Solche Gliederungen können einfache oder auch komplizierte Gebilde sein. Wer sich mehr für die Frage des Verhandeln als Informationsverarbeitung und das Strukturdenken als Weg rationaler Bewältigung von Komplexität in Verhandlungen interessiert, sollte sich in das nicht nur aus diesem Grund unbedingt lesenswerte Buch „Verhandlung und Mediation“ von *Haft* vertiefen.

Komplexe Sachverhalte können durch vier Schritte strukturiert, greifbar und dadurch verhandelbar gemacht werden:

1. Schritt Strukturieren



2. Schritt Visualisieren



3. Schritt Atomisieren



4. Schritt Molekularisieren

2 The Psychological Review, 1956, vol. 63, Issue 2, pp. 81–97; im Internet: <http://www.musanim.com/miller1956>; siehe auch http://en.wikipedia.org/wiki/The_Magical_Number_Seven_Plus_Or_Minus_Two.

Die Anwendung dieses Vier-Schritte-Modells möchte ich an einem Beispiel erklären:

Gehen wir einmal davon aus, dass es zwischen zwei Gesellschaftern, die jeweils einen Anteil von 50 % des Stammkapitals halten, zu derartig ernsthaften Auseinandersetzungen gekommen ist, dass die Gesellschafter nicht mehr zusammenarbeiten wollen. Im Rahmen einer Verhandlung müssen die verschiedensten Fragen geklärt werden, so beispielsweise:

- Soll die Gesellschaft aufgelöst werden, oder kann man sich darüber einigen, dass ein Gesellschafter die Gesellschaft weiterführt?*
- Wenn es zu einer Übernahme durch einen Gesellschafter kommt, wie soll dann die Gesellschaft bewertet werden?*
- Wie kann die Übernahme finanziert werden?*
- Ist (zumindest teilweise) eine Realteilung möglich, will beispielsweise der andere Gesellschafter Gegenstände der Gesellschaft übernehmen (in Anrechnung auf sein Auseinandersetzungsguthaben)?*
- Was gibt es hinsichtlich des Wettbewerbes für den ausscheidenden Gesellschafter zu regeln, insbesondere:*
- In welchem Umfang kann der ausscheidende Gesellschafter Wettbewerb betreiben?*
- Welchen Einfluss hat dies auf die Abfindungszahlung?*
- Kann der ausscheidende Gesellschafter gewisse Produkte von der Gesellschaft übernehmen und selbst weiter vertreiben?*
- Welche Fragen sind bei der Auflösung des Geschäftsführeranstellungsvertrages des ausscheidenden Gesellschafters zu beachten?*
- Wie können persönliche Bürgschaften des ausscheidenden Gesellschafters abgelöst werden?*

Dies sind nur einige Fragen, die bei einem derartigen Themenkomplex zu verhandeln und zu klären sind. Es dürfte einleuchten, dass man sehr schnell „in den Wald kommt“, wenn man versucht, dieses komplexe Thema an irgendeiner Frage aufzuhängen, wenn man nicht vorher das Ganze strukturell durchdacht hat. Ich rate Ihnen deshalb, wie folgt vorzugehen:

2.1 Strukturieren

Es ist wichtig, dass sich die Parteien am Anfang der Verhandlung oder gegebenenfalls vor der Verhandlung darauf einigen, welche Einzelthemen in welcher Abfolge verhandelt werden sollen. Hier zeigt sich die besondere Wichtigkeit des Verhandeln über das Verhandeln. Die einzelnen Punkte der Verhandlung sollten in einer **hierarchischen Gliederung** stehen, die etwa der Form einer Pyramide entspricht. Am Anfang steht die Frage, die für alle nachfolgenden Ebenen von Bedeutung ist. Auf der nächsten hierarchischen Ebene werden dann diejenigen Fragen gestellt, die sich aus der Erledigung des hierarchisch übergeordneten Problems ergeben. Diese Fragen werden dann auf der nächsten Stufe geklärt und gleichzeitig die sich aus

dieser Klärung ergebenden Fragen gestellt, die dann auf der nächsten Stufe beantwortet werden...

Auf diese hierarchisch höhere Ebene, von der aus Sie, einer juristischen Dogmatik folgend, absteigen können, kommen Sie aber erst, wenn Sie mit dem Paternoster der logischen Ebenen hochgefahren sind! Bevor man also anfangen kann, den Fall juristisch (!) runterzustrukturieren, muss man ihn zuerst einmal ökonomisch (!) hochfahren! Lassen Sie mich das an unserem Beispiel erklären:

Wir sind in obigem Beispiel davon ausgegangen, es sei klar, dass die beiden Gesellschafter nicht mehr zusammenarbeiten wollen. Das kann der Endpunkt einer Diskussion über Ziele, Interessen und einer gemeinsamen Mission sein. Was machen wir aber, wenn es das nicht ist? Wenn die Parteien einfach behaupten, sie wollten nicht mehr zusammenarbeiten, ohne den Paternoster hochgefahren zu sein? Mein Vorschlag ist: Warten Sie, bis der Aufzug an Ihrem Stockwerk vorbeifährt und springen Sie mit den Parteien auf! Es gibt nichts zu verlieren, höchstens etwas zu gewinnen, und wenn es wirklich nicht mehr zusammen geht, springen Sie einfach alle bei der Fahrt nach unten wieder aus dem Lift! Wie gehen Sie dabei genau vor? Vielleicht wie folgt:

1. Würdigen Sie die Zusammenarbeit der Vergangenheit. Beschwören Sie die „Glory Days“ herauf.
2. Benennen Sie die Ressourcen der beiden Parteien und weisen Sie darauf hin, wie sich diese damals optimal ergänzt haben.
3. Benennen Sie die damalige gemeinsame Mission, die gemeinsamen Interessen und Ziele.
4. Fragen Sie die Parteien nach Ihren heutigen und zukünftigen **Zielen!**
5. Fragen Sie die Parteien nach Ihren heutigen und zukünftigen **Interessen!**
6. Fragen Sie die Parteien nach Ihrer heutigen und zukünftigen „**Common Mission!**“

Etwa so bin ich vorgegangen im Fall Sacksberger vs. Mehltau, den Sie ja alle inzwischen gut kennen. Und wie Sie gesehen haben, ging es gut aus. Wichtig ist, dass Sie dieses doch wohl eher ungewohnte Vorgehen mit dem Gegenanwalt vorbesprechen. Sie können dabei ruhig sagen, dass man, bevor man aus dem Ehebett steigt, der Ehe noch eine letzte Chance geben möchte. Oder darauf hinweisen, dass jede Neukundenakquise zehnmal mehr Einsatz an Ressourcen erfordert, als das Weiterführen einer bestehenden Geschäftsverbindung. Das ist übrigens wissenschaftlich erwiesen!

Stellt sich nach dem Hochfahren des Paternosters heraus, dass die Zusammenarbeit für immer und ewig beendet werden soll, dann ergäbe sich auf der darunterliegenden Stufe als Erstes die juristische Frage: Auflösung der Gesellschaft oder Ausscheiden eines Gesellschafters?

Hat man sich für das Ausscheiden eines Gesellschafters entschieden, dann ergäben sich auf der nächsten Stufe mehrere hierarchisch gleichgeordnete

Probleme. So wären auf dieser Stufe beispielsweise folgende Fragen einzuordnen:

- Bewertung des Geschäftsanteils des ausscheidenden Gesellschafters;
- Probleme aus der Auflösung des Geschäftsführervertrages;
- Regelung des Wettbewerbsverhältnisses zwischen der Gesellschaft und dem ausscheidenden Gesellschafter.

Der letzte Punkt könnte allerdings seinerseits wiederum ein Unterpunkt zur Bewertung des Geschäftsanteils sein, denn wenn man einem ausscheidenden Gesellschafter Wettbewerb gestattet, kann dies natürlich den Wert der Gesellschaft erheblich beeinflussen, da sie durch die Auseinandersetzung einen weiteren Wettbewerber bekommt.

Als Unterpunkt zur Frage der Bewertung des Geschäftsanteils wäre dann beispielsweise die Frage zu klären, wie die Abfindung gezahlt werden soll und ob diese Abfindung etwa in Form von Realteilung, das heißt durch Übertragung einzelner Wirtschaftsgüter an den ausscheidenden Gesellschafter, ganz oder teilweise erfolgen kann.

Graphisch dargestellt sieht das etwa so aus:



Wenn Sie so vorgehen, dann ist es ziemlich sicher, dass Sie ohne unnötigen Zeitverlust die Themen „abarbeiten“ können und sich nicht in die Irre begeben. Wenn Sie diese Struktur nicht gemeinsam mit Ihrem Verhandlungspartner festgelegt haben, dann ist es empfehlenswert, mit ihm zuerst die Struktur der Verhandlung zu klären und bindend für beide Seiten festzuhalten. Am besten geschieht dies durch eine Visualisierung. Ein Beispiel dafür ist die vorstehende Skizze.

2.2 Visualisieren

Um die Struktur zu erläutern und das Fortschreiten der Verhandlung im Rahmen der Struktur zu überprüfen und nachzuvollziehen, empfiehlt es sich, dass Sie diese Struktur visualisieren. Dazu gibt es verschiedene Wege. Das einfachste und auch empfehlenswerteste Mittel ist es, dass Sie den Verhandlungsablauf und die Themen gemeinsam mit Ihrem Verhandlungspartner auf das Flipchart aufzeichnen. Durch diese Visualisierung ist es auch möglich, gemeinsam den Verhandlungsfortschritt festzustellen; im Regelfall bereitet es dem Verhandlungspartner große Freude, wenn er aufstehen, sich einen Filzstift nehmen und einen Punkt der Verhandlung als erledigt abhaken oder durchstreichen kann. Visualisierung ist auch eine sehr einfache Art, einen Verhandlungsvertrag darzustellen. Denn wenn Sie die Struktur der Verhandlung auf dem Flipchart festgehalten haben, ist es relativ einfach, den Partner durch einen bedeutungsvollen Blick auf das Flipchart wieder auf den festgelegten Verhandlungsablauf einzuschwören.

Das Visualisieren ist auch deswegen so wichtig, weil viele Menschen nur dann etwas richtig wahrnehmen, wenn sie es auch sehen können. Dies dürften in unserem Kulturkreis etwa 50 % aller Menschen sein. Daher ist es sicherlich eine Ihrer lohnendsten Investitionen, wenn Sie sich möglichst bald ein Flipchart oder ein Whiteboard kaufen und in Ihr Besprechungszimmer stellen oder hängen. Durch das Aufzeichnen komplexer Strukturen werden Sie übrigens auch wie von selbst die Führung in der Verhandlung an sich ziehen, da Sie dadurch für manche Beteiligte die Probleme überhaupt erst klarmachen können. Klardenkenden Menschen vertraut man eher als Chaoten. Einen interessanten Brief habe ich auch vom Kollege Lochmann aus Emmendingen erhalten, der mir nach der Lektüre von *Ponschab/Schweizer* schrieb:

„Lieber Herr Kollege Cooper!

Ich war ja, wie wir Anwälte eben sind, eher skeptisch gegenüber Ihren Ausführungen zur Visualisierung eingestellt. Bis ich Ihre Methode einmal selber angewendet habe. Nicht in einem kooperativen Kontext, sondern in einem Schriftsatz: Ich habe einfach einen Sachverhalt als Struktogramm auf einer Seite notiert. Und was war die Reaktion des Kollegen Gegenanwalt: Er hat auf zehn (!) Seiten versucht, meine Visualisierung schriftlich zu widerlegen! Da ich weiß, was es kostet, zehn Seiten zu schreiben, wende ich diese Methode nun fast in allen Schriftsätzen an. Zudem erlebe ich immer wieder, dass der Richter sich im Urteil auf meine Struktogramme bezieht und so ist auch meine Gewinnquote vor Gericht gestiegen.

Selbstverständlich steht seit meiner Lektüre Ihrer Ausführungen auch ein Flipchart in meinem Verhandlungsraum und der eichene Tisch flog ebenfalls raus. Dass die Quote der kooperativen Streiterledigungen ebenfalls dramatisch gestiegen ist, versteht sich von selbst!

Mit sichtbarem Dank!

RA Gerhard Lochmann“

2.3 Atomisieren

Wenn Sie also die Themen strukturiert und die Themenabfolge visualisiert haben, empfiehlt es sich, anschließend das gesamte Verhandlungsthema zu atomisieren. Unter **Atomisieren** verstehe ich das **Verhandeln einzelner Teile des gesamten Verhandlungsthemas anhand der vorgegebenen Struktur**. Das Problem einer solchen Verhandlung besteht im Regelfall darin, dass Sie erst dann, wenn das Gesamtpaket geschnürt ist, wissen, ob Sie ein für Sie akzeptables Ergebnis erreicht haben.

So kann es beispielsweise für den Fall, dass keine weitere Zusammenarbeit möglich ist, sein, dass Sie in dem Punkt der Beendigung des Geschäftsführervertrages und der hierfür zu zahlenden Abfindung Zugeständnisse machen. Diese möchten Sie durch eine großzügige Regelung des Wettbewerbes für Ihren Mandanten wieder ausgleichen. Stellt sich die andere Seite bei einer großzügigen Wettbewerbsregelung stur, dann waren Ihre Zugeständnisse bei der Geschäftsführerabfindung ungerechtfertigt. Es ist daher eines der wichtigsten Dinge bei solchen Verhandlungen, dass beide Parteien übereinstimmen, dass die Teilergebnisse so lange unverbindlich sind, bis eine Einigung über den gesamten Komplex hergestellt ist. Wenn Sie dies vorher klar aussprechen, dann ist es auch kein Problem, wenn Sie eine vorläufige Einigung später widerrufen, falls das Gesamtergebnis für Sie unausgewogen ist.

2.4 Molekularisieren

Letztlich müssen Sie dann die gefundenen Teilergebnisse (also die einzelnen Verhandlungsatome) wieder zu einer größeren Einheit zusammenfügen. Dieses **Zusammenfügen** bedeutet letztlich, alle **einzelnen Ergebnisse in einem Vertrag sinnvoll miteinander zu verbinden** und das Ergebnis unverzüglich schriftlich zu protokollieren.

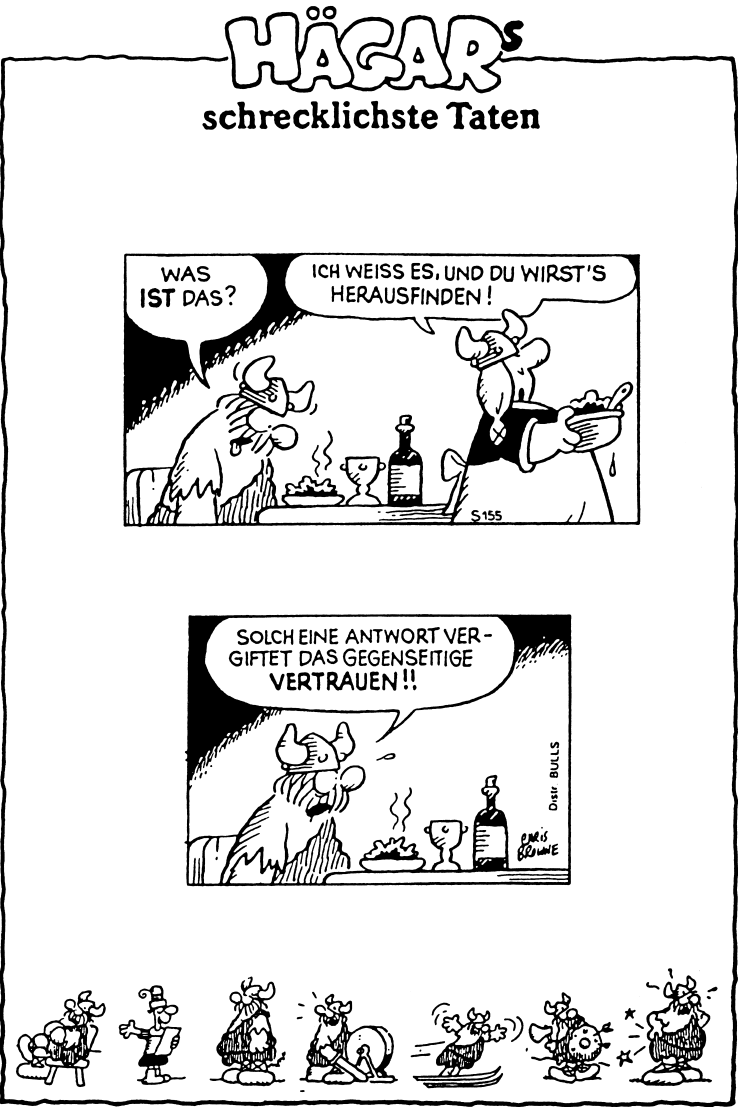
3. Was kann ich tun, wenn die andere Seite bessere Karten (sprich: mehr Macht) hat?

Nehmen wir als Beispiel für derartige Verhandlungssituationen einmal folgenden Fall:

Der Eigentümer eines architektonisch hervorragend gelungenen Hauses in bester Innenstadtlage bietet Büroräume in diesem Haus zur Vermietung an. Auf seine Anzeige melden sich 40 ernsthafte Mietinteressenten, die auch von der Bonität her als Mieter in Frage kommen. Auch Sie möchten gerne dort ein Büro mieten.

In einer solchen Situation spricht das Machtverhältnis auf den ersten Blick eindeutig für die andere Seite. Ursachen für solche ungleichen Machtverhältnisse können Unausgewogenheit von Angebot und Nachfrage, eine eindeutige Rechtslage oder andere Gründe sein. Wenn wir solche Situationen einmal näher analysieren, stoßen wir darauf, dass die Ursache der unglei-

**Was kann ich tun,
wenn die andere Seite
bessere Karten hat?**



© 1996 King Features Syndicate, Inc./Distr. Bulls

chen Machtverteilung im Regelfall der Umstand ist, dass die andere Seite eine außerordentlich starke **beste Alternative** hat und dadurch eben eigentlich gar nicht auf die Verhandlung mit uns angewiesen ist. Sie hat einfach sehr **viele gute Möglichkeiten außerhalb des Verhandlungskontextes**, die sie ohne unsere Mitwirkung wahrnehmen kann.

Keiner verhandelt gerne in einer solchen Situation, trotzdem wissen wir alle aus eigener Erfahrung, dass derartige Situationen gar nicht selten sind.

Ist die Macht ungleich verteilt, helfen uns drei Fragen weiter:

3.1 Liegt überhaupt eine Verhandlung vor?

Oft findet in derartigen Situationen gar keine Verhandlung statt, weil die eine Seite eine so starke beste Alternative hat, dass sie im Wege des „Diktates“ die Bedingungen der zukünftigen Zusammenarbeit bestimmen kann. Die Benutzung des Wortes „Vertrag“ in solchen Situationen bedeutet nicht ohne weiteres, dass das Ergebnis Folge einer ausgewogenen Verhandlungssituation ist.

Erinnern wir uns an den so genannten „Vertrag“ von Versailles, mit dem der 1. Weltkrieg beendet wurde. Hier war es ganz eindeutig, dass die Siegermächte die besseren Karten hatten und diese Position auch entsprechend genutzt haben. Verhandlungen im eigentlichen Sinne haben hier nicht stattgefunden; es ging eigentlich nur darum, dass der Verlierer die Bedingungen des Siegers akzeptierte. Dass solche „Verhandlungen“ und „Verträge“ unter Umständen verheerende Folgen (auch für den Sieger!) haben können, liegt nahe³.

Oder nehmen Sie den vorstehend genannten Beispielsfall:

Bei 40 Mietinteressenten wird der Vermieter im Regelfall die Bedingungen diktieren können. Wenn also eindeutig keine Verhandlungssituation gegeben ist, dann können Sie eigentlich auch nur ja oder nein zu den Bedingungen der stärkeren Seite sagen. Oder Sie lassen sich etwas einfallen, um aus dem „Diktat des Stärkeren“ doch noch eine Verhandlung zu machen ...

3.2 Wie gut sind die Karten der anderen Seite wirklich?

Bei dem geschilderten Vermietungsfall ist die Stärke der anderen Seite klar erkennbar. Sehr oft versuchen aber Verhandlungspartner, mit ihrer besten Alternative zu bluffen, das heißt, Möglichkeiten vorzugaukeln, die ihnen gar nicht zur Wahl stehen.

Wer zum Beispiel bei einer Anstellungsverhandlung durchblicken lässt, er könne für eine ähnliche Position in einem Konkurrenzunternehmen statt der hier angebotenen 100 000 Euro 130 000 Euro im Jahr bekommen (nehmen wir einmal an, dass dies nicht stimmt), dann möchte er durch diesen Bluff gerne in eine starke Machtposition kommen, vorausgesetzt, dass das

3 Siehe unten Teil 3, 4., S. 111 ff.

Unternehmen an ihm interessiert ist. Allerdings ist dieses Vorgehen sehr risikoreich – und deswegen raten wir auch im Regelfall von Bluffs ab –, denn der Personalchef kann sehr leicht sagen:

„Dann nehmen Sie doch diese Stelle!“

Ist die Stärke der anderen Seite nicht offensichtlich, brauche ich zunächst einmal Informationen über deren wirkliche Stärke, um zu wissen, wie die Machtverhältnisse tatsächlich liegen.

3.3 Wie können wir unsere Verhandlungsposition stärken?

Liegt eine Verhandlungssituation vor, in der die andere Seite wirklich die besseren Karten hat, dann gibt es im Wesentlichen drei Möglichkeiten, um die eigene Situation zu verbessern:

3.3.1 Stärkung der Beziehung

Bauen Sie Vertrauen auf und finden Sie heraus, was die Absicht der Parteien hinter ihrem Verhalten ist!

Klingt es merkwürdig für Sie, dass gute Beziehungen dazu dienen können, um aus der Situation „Diktat des Stärkeren“ in die Situation „Verhandlung“ zu kommen?

Vielleicht erinnern Sie sich an Zeitungsberichte über Entführer und deren Opfer in gekaperten Flugzeugen, Bussen oder in Bankfilialen etc. Oft ist es in solchen Fällen ausgesprochen ungleicher Machtverhältnisse beherzten Opfern gelungen, durch gute Kommunikation mit den Entführern zu erreichen, dass sie gut behandelt werden. Immer dann, wenn Opfer sich nicht als „Opfer“ verhalten, sondern den Entführern als „Partner“ gegenüberreten, die gemeinsam mit ihnen eine Situation bewältigen wollen, stellen sich erstaunliche Ergebnisse ein. Gelegentlich wird sogar davon berichtet, dass sich zwischen den Entführern und Geiseln freundschaftliche Beziehungen entwickelt haben und die Tötung des Geiselnehmers, etwa bei einer Stürmung durch eine Sondereinheit, auf die Opfer wie ein Schock wirkte.

Nehmen wir einmal an, Sie finden heraus, dass der Vermieter sehr auf **Sicherheit** bedacht ist. Wenn Sie dies wissen, können Sie herausstreichen, wie gut Ihre Bonität ist und beiläufig darauf hinweisen, dass zwei Ihrer Partner aus den reichsten Familien der Stadt kommen. Wenn Sie feststellen, dass der Vermieter hauptsächlich auf **Anerkennung** Wert legt, dann weisen Sie darauf hin, welche Politiker und Filmschauspieler Sie beraten. Vielleicht möchte er den einen oder den anderen davon einmal kennenlernen?

3.3.2 Optionen entwickeln

Was können Sie der Gegenseite außer Geld sonst noch anbieten? Erweitern Sie ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten innerhalb des Verhandlungskontextes!

Fragen Sie sich, was Sie der anderen Seite außer Geld noch bieten können. Je mehr Sie Ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten innerhalb des Verhandlungskontextes erweitern, je mehr Sie interessengerechte Optionen anbieten können, umso mehr schwächen Sie die beste Alternative Ihres Verhandlungspartners.

Nehmen Sie einmal an, Sie könnten sich in dem Vermietungsfall bereit erklären, die gesamte Verwaltung des Hauses zu übernehmen, eine größere Vorauszahlung auf die Miete zu leisten, dem Vermieter Sonderkonditionen für Rechtsberatung einzuräumen, etc. etc. etc. Jedes interessante Angebot an den Vermieter schwächt gleichzeitig die Position der anderen 39 Interessenten und damit die beste Alternative des Vermieters.

Was würde zum Beispiel passieren, wenn der Vermieter des Innenstadtbüros gerade von einem dreiwöchigen Golfurlaub zurückgekehrt ist und von Ihnen erfährt, dass Sie die Möglichkeit hätten, ihm den Eintritt in einen renommierten Golfclub zu verschaffen, ihm ein Set günstiger Golfschläger von Ihrer nächsten Reise mitzubringen oder mit ihm gemeinsam über die Schönheiten des Golfkurses im Seventeen-Miles-Drive (südlich von Carmel/Kalifornien) zu schwärmen. Es wäre nicht völlig ausgeschlossen, dass dieser Sympathiezuwachs beim Vermieter dazu führt, dass Sie in den engsten Kreis der Bewerber aufrücken, denn jeder Mensch hat neben Geld mit Sicherheit noch andere Interessen. Oder Sie könnten seinem eher leichtlebigen als schönggeistigen Sohn helfen, seine Promotion zu schreiben?

3.3.3 Eigene beste Alternative verstärken

Bekommen Sie das, was Sie wollen, auch woanders? Erweitern Sie Ihre Wahlmöglichkeiten außerhalb des Verhandlungskontextes.

Oft ist die Schwäche der besten Alternative der anderen Seite die Stärke Ihrer eigenen besten Alternative. Deshalb ist es wichtig, sich in Fällen der ungleichgewichtigen Machtposition bei der Vorbereitung der Verhandlung darüber Gedanken zu machen, wie man die eigene beste Alternative verstärken kann. Das heißt also, sich intensiv der Frage zu widmen:

- Was kann ich alles tun, wenn ich mein gewünschtes Ziel im Rahmen der Verhandlung nicht erreiche?
- Wie kann ich das, was ich haben will, möglicherweise anderweitig (also außerhalb des Verhandlungskontextes) bekommen?

Es könnte für Sie wichtig sein, wenn Sie sich vor dem Gespräch mit dem Vermieter darüber informieren, ob nicht andere Büros ähnlicher Qualität in Innenstadtlage noch zu haben sind. Vielleicht gibt es gleich nebenan ein Büro, das etwas teurer oder nicht ganz so gut gelegen ist, aber durchaus eine akzeptable Alternative zu Ihrem Traumbüro wäre.

Allein die Tatsache, dass Sie den Vermieter spüren lassen, dass Sie das angebotene Objekt nicht auf jeden Fall haben müssen, festigt Ihre Position. Denn die Frage der Macht ist sehr oft eine Frage der Ausstrahlung, die von unserem Unterbewusstsein ausgeht und vom Unterbewusstsein des Empfängers aufgenommen wird. Mit der Ausstrahlung „Ich muss das Gewünschte haben, koste es, was es wolle“ werden Sie sich im Regelfall die Preise verderben.

Sie sehen, wie wichtig es ist, immer über mehrere Lösungen für Ihr Problem – und zwar innerhalb und außerhalb des Verhandlungskontextes – zu verfügen.

Denn: Eine Lösung ist ein Problem. Zwei Lösungen sind ein Dilemma. Freiheit beginnt mit drei Lösungen!

Vielleicht ist es ja tatsächlich so, wie die Kybernetiker im „Gesetz der notwendigen Vielfalt“ behaupten:

„Auf die lange Dauer wird ein System nicht vom scheinbar mächtigsten Element beherrscht, sondern vom flexibelsten!“⁴

Das flexibelste Element ist das, was uns die meisten Wahlmöglichkeiten bietet.

Um uns vom Problem zu lösen und flexibler zu werden, kann es hilfreich sein, in die 4th position zu gehen⁵ und die Verhandlungssituation auf der Suche nach Wahlmöglichkeiten von ganz außen zu betrachten:

1. Was für andere Möglichkeiten gäbe es, mein Ziel zu erreichen?
2. Gab es nicht schon einmal in meinem Leben eine ähnliche Situation, die ich erfolgreich gemeistert habe? Wie habe ich es damals gemacht?
3. Wie haben andere in ähnlichen Situationen reagiert? Was kann ich von diesen lernen?

Wenn Sie so denken, gehören Sie, wie es Darwin wohl nennen würde, zu der Gruppe der „fittest“, den Leadern der Evolution!

4. Wie kann ich mit einem sturen Verhandlungspartner umgehen?

Sie verhandeln mit einem Partner und versuchen ihm darzustellen, dass bestimmte Verhandlungsergebnisse für beide Teile vorteilhaft sind. Sie legen dar, dass Sie gewisse Ziele erreichen müssen, um einen Vertrag schließen zu können. Die andere Seite lehnt sich zurück, trommelt gelangweilt mit den Fingern auf die Tischplatte und sagt Ihnen: „Für 10000 Euro bin ich bereit zu kaufen, sonst lasse ich es bleiben.“

⁴ „The larger the variety of actions available to a control system, the larger the variety of perturbations it is able to compensate.“ Askby's Gesetz; vgl. Nachweise oben Teil 6, S. 255, Fn. 33.

⁵ Siehe oben Teil 6, 6., S. 238 ff.