

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	5
Teil 1:	
Einführung	15
I. «Disputo, ergo sum»	17
Teil 2:	
Grundlagen der Verhandlungsführung	23
II. Definitionen und Grundbegriffe	25
A. Definitionen	25
B. Analyse, Verhandlungsziel, Verhandlungsstrategie und -taktik	28
III. Verhandlungen verstehen – Grundlagen des Verhandelns	33
A. Die «Verhandlungslandkarte» und ihre Umgebung	33
1. Vorbemerkung	33
2. Die fünf Verhandlungsebenen	34
3. Der Verhandlungsführungsprozess	37
4. Die fünf Phasen des Verhandlungsprozesses	38
5. «The Big Four»: Vier Fragen, welche sich in Verhandlungen immer wieder stellen	38
6. Die Verhandlungslandkarte	39
7. Drei Caveats	40
8. Der rechtliche Rahmen von Verhandlungen	42
8.1 Der rechtliche Rahmen von Verhandlungen im Allgemeinen	42
8.2 Daten- und Geheimnisschutz	44
8.2.1 Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen	44
8.2.2 Geheimnisschutzrechtliche Rahmenbedingungen	47
8.3 Partikularitäten der Verhandlungsführung durch Anwältinnen und Anwälte	49
B. Zwei grundlegende Verhandlungsmodelle und spieltheoretische Verhandlungsansätze	52
1. Vorbemerkungen	52
2. Distributive Verhandlungsmodelle: Austausch von Angeboten und Aufbau sowie Ausspielen von tatsächlicher oder vermeintlicher Verhandlungsmacht («win-lose»)	52
3. Kooperative Verhandlungsmodelle: Identifikation und Abgleich gemeinsamer Interessen («win-win»)	60

4.	Spieltheoretische Verhandlungsansätze	63
4.1	Vorbemerkungen	63
4.2	Das «Gefangenens-Dilemma»: Wenn die Kooperation eine höhere Dividende bringt als «no deal», aber mit egoistischem Verhalten die maximale Dividende zu erzielen wäre	64
4.3	Das «Feiglings-Spiel»: Irrational-sturer Kollisionskurs mit fatalen Konsequenzen	67
4.4	«Ich teile – du wählst»	70
4.5	Das «Ultimatums-Spiel»	73
4.6	Erkenntnisse aus spieltheoretischen Verhandlungsansätzen	74
5.	Gewinnen – oder Verhandeln?	75
C.	Die Dynamik hinter Verhandlungen:	
	sechs (sieben) grundlegende taktische Ausrichtungen	77
1.	Einführung	77
2.	Druck ausüben: Angreifen, Drängen, Zermürben und der Einsatz von Ultimaten	80
2.1	Druck ausüben – und der Ritt auf der Rasierklinge	80
2.2	Beispiele zur Druckausübung	88
2.3	Der Einsatz von Ultimaten – riskant oder sinnvoll?	92
2.4	Indirekte Druckausübung – «Flirten mit dem Gegner»	96
3.	Ausweichen und Verzögern	97
4.	Nachgeben	100
5.	Beharren und Widerstand leisten	101
6.	Kompromiss eingehen	102
7.	Kooperieren	103
8.	«Black Magic»: List und Täuschung	104
8.1	List und Täuschung in Verhandlungen – darf man das?	104
8.2	Rechtliche Konsequenzen von List und Täuschung	109
8.3	List und Täuschung erkennen	110
8.4	Wie wir Lügen aufdecken und die Wahrheit erfahren	112
8.4.1	Wahrheit oder Unwahrheit – das ist hier die Frage	112
8.4.2	Woran erkennen wir, dass jemand lügt?	114
8.4.3	Wie gehen Verhörspezialisten vor, um Lügen aufzudecken?	119
8.4.4	Kreuzverhörtechniken, um die Wahrheit zu erfahren	127
9.	Positive und negative Dynamik	128
10.	Kombinationen und Mischformen von Vorgehensweisen	128
D.	Besondere Eigenheiten und kulturelle Aspekte in internationalen Verhandlungen	131
E.	Die Bedeutung von Verhandlungsstrategien – und die Wichtigkeit, davon situativ abzuweichen	133

1.	Die Bedeutung von Verhandlungsstrategien für den Verhandlungsprozess	133
2.	Strategie und Verhandlungstaktik	137
F.	Typisierung von Verhandlungsstrategien und Verhandlungen	139
1.	Grundtypen von Verhandlungsstrategien	139
2.	Harte beziehungsweise kompetitive Verhandlungsstrategien	139
3.	Weiche Verhandlungsstrategien	141
4.	Kooperative und kooperationsorientierte Verhandlungsstrategien – das Harvard Konzept und die Chicago Schule	142
5.	Semi-kooperative beziehungsweise kooperationsorientierte Verhandlungsstrategien	144
6.	Einmalige und wiederkehrende Verhandlungen	145
7.	Strukturierte und unstrukturierte Verhandlungen	145
8.	«Shock and awe» beziehungsweise «all in» vs. langsamer Aufbau einer Position der relativen Stärke	147
9.	Synthese: flexible, analyse-basierte und strukturierte Verhandlungsführung	148
IV.	«Die Werkzeugkiste»: Elemente erfolgreicher Verhandlungsführung . .	151
A.	Was heisst erfolgreich verhandeln?	151
1.	Verhandlungserfolg in qualitativer und quantitativer Hinsicht	151
2.	Weshalb Verhandlungen scheitern	152
B.	Erfolgreich verhandeln heisst vorab, verstehen und eine Beziehung schaffen: Die Bedeutung der Psychologie und Kommunikation in der Verhandlungsführung	155
1.	Verhandeln und Psychologie	155
2.	Verhandeln unter Druck	165
3.	Denkmuster und Denkfällen	166
3.1	«Bias» und «Noise»	166
3.2	Gewinnhoffnung, Verlustaversion und das «vierfache Muster» nach Kahneman	167
3.3	Wahrnehmungsverzerrungen («Bias»)	173
3.4	Kognitives Störrauschen («Noise»)	180
3.5	«Schau auf den Ball, nicht auf den Spieler!»	181
4.	Verhandeln, Beziehungsaufbau und Beziehungspflege	182
5.	Die Bedeutung der Kommunikation für die Verhandlungsführung	189
5.1	Beziehungsaufbau und -pflege durch Kommunikation	189
5.2	Die vier Ebenen der Kommunikation	190
5.3	Drei Grundregeln für eine erfolgreiche Kommunikation	191
5.3.1	Kommunizieren Sie positiv	191

5.3.2 Kommunizieren Sie klar, transparent und zielgerichtet	195
5.3.3 Definieren Sie die Kommunikationskanäle und Adressaten der Kommunikation und informieren Sie phasengerecht die Stakeholder	196
6. Was wir von den Verhandlungsprofis des FBI lernen können	198
7. Setzen Sie vertrauensbildende Massnahmen ein	209
8. Schaffen Sie Vertrauen durch einen strukturierten Verhandlungsprozess	214
9. Die positive Verhandlungsspirale und die negative Verhandlungsschlaufe	214
C. Verhandeln heisst Interessen definieren und gemeinsam Lösungen erarbeiten	217
D. Die Bedeutung von Informationen für die Verhandlungsführung	219
E. Systematische Verhandlungsplanung und -durchführung	224
F. Die Gunst der Stunde nutzen	227
1. Initiative	227
2. Verhandlungsmacht (« <i>Leverage</i> »)	229
3. Momentum	231
4. Das Zeitelement – Rhythmus und Timing	232
G. Der Einsatz von bewährten Verhandlungs-Tools	235
1. Die Kommunikationsmittel	235
2. Die Sitzung (Meeting)	235
3. Die Traktandenliste (Tagesordnungsliste)	238
4. Das Protokoll	241
5. Der Zeitplan	241
6. Die Massnahmenliste (To do-Liste)	241
7. Dokumentenmanagement	242
8. Projektcontrolling	243
H. «Perfekte Prognosen» und Strategiebewertung	244
1. «Perfekte» Prognosen – ein kleiner Ausflug in die Statistik	244
1.1 Prognosen und statistische Grundlagen	245
1.2 Fehlerquellen von Prognosen	247
1.3 «Gute Prognosen»	251
1.3.1 Das Bayes'sche Theorem oder die Wichtigkeit starker Prädikatoren	251
1.3.2 Nichttrivialität, Objektivität und Validität	253
1.3.3 Einfachheit und regelmässige Überprüfung der Prädikatoren ..	255
1.3.4 Berücksichtigung von Wahrnehmungsverzerrungen	256
1.3.5 Langzeitprognosen sind hochgradig unsicher und oft falsch ...	257
2. Schlussfolgerungen für die Verhandlungsplanung	259

Teil 3:	
Der Verhandlungsprozess	263
V. Der Ablauf von Verhandlungen: Das fünfstufige dynamisch-flexible Verhandlungsmodell	265
A. Phase 1 – Vorbereitung und Planung der Verhandlungen	266
1. Einordnung der Verhandlung	266
2. Informationsbeschaffung und Analyse als Grundlage von Verhandlungen	268
3. Die Beziehungsebene	274
3.1 Analyse der Stakeholder (Key Player)	274
3.2 Stärken und Schwächen der Parteien und ihrer Vertreter	277
3.3 Abhängigkeiten, Verflechtungen und Rückkoppelungen	279
4. Die Sachebene	279
4.1 Interessen, Motive und Positionen	279
4.2 Das Verhandlungsziel: Best case, Must haves und Tradeables	283
4.3 Vorbedingungen	288
4.4 Abhängigkeiten, Verflechtungen und Rückkoppelungen	291
4.5 Rechtliche Rahmenbedingungen	292
4.6 Sachliche Stärken und Schwächen sowie die Argumente der Parteien	292
4.7 Welches ist das übrige Verhandlungsumfeld?	293
4.8 Wer profitiert vor allem von der Vereinbarung, und wer würde von einem Vertragsbruch profitieren?	293
5. Beurteilung der Lage und Verhandlungsplanung	293
5.1 Bewertung der Informationen und Entwicklung von Verhandlungsszenarien	294
5.2 Festlegung der Verhandlungsstrategie und -taktik (Entschlussfassung)	298
5.2.1 Strategieentwicklung	298
5.2.2 Strategieüberprüfung und -umsetzung	301
5.2.3 Zudem: BATNA und Exit-Strategie prüfen	303
5.2.4 Verhandlungsoptionen und BATNA berechnen beziehungsweise approximieren	306
6. Verhandlungsorganisation, Verhandlungsablauf und Regie (Umsetzung)	312
7. Vertraulichkeit, Kostentragung und Exklusivität	315
8. Kommunikation	315
B. Phase 2 – Einstieg in die Verhandlungen: Beziehungs- und Vertrauensaufbau («Warm-up») sowie Organisation der Verhandlungen	317
C. Phase 3 – Informationsaustausch und Klärung der Interessenlagen ..	323

D. Phase 4 – Die eigentliche Verhandlung beziehungsweise der Kernverhandlungsprozess	325
1. Acht allgemeine Empfehlungen für die Verhandlungsführung	326
1.1 Stellen Sie ein geeignetes Verhandlungsteam zusammen und definieren Sie eine Teamstrategie	326
1.2 Definieren Sie Ihr Verhandlungsziel und behalten Sie dieses im Auge	332
1.3 Verhandeln Sie phasenkonform	333
1.4 Erfolgreich zu verhandeln setzt voraus, dass Sie Ihren Verhandlungspartner oder Ihre Verhandlungspartnerin verstehen – und <i>vice versa</i>	334
1.5 Arbeiten Sie sich von der MAPP über die Zone of Possible Agreement (ZOPA) zum Agreement	335
1.6 Haben Sie Geduld und antizipieren Sie	341
1.7 Planen Sie den Verhandlungsablauf	342
1.8 Setzen Sie die interne und externe Kommunikation zielführend ein ..	343
2. ... und acht Verhandlungstechniken für erfolgreiche Verhandlungen	344
2.1 Wer fragt, führt – wer argumentiert, verliert	345
2.2 Erarbeiten Sie kreative Lösungen	352
2.2.1 Think out of the box	352
2.2.2 Testen Sie Ideen und lassen Sie «Versuchsbällons» steigen ..	356
2.3 Balancieren Sie geschickt «Leverage» und kooperatives Verhandeln ..	357
2.3.1 Setzen Sie «Leverage» und Verhandlungsdruck dosiert und zielorientiert ein	357
2.3.2 Berücksichtigen Sie in den Verhandlungen stets auch die Beziehungsebene	358
2.3.3 Stellen Sie Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt	361
2.3.4 Entwickeln Sie vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten	362
2.3.5 Definieren Sie vorgängig Ihre Kriterien zur Beurteilung möglicher Verhandlungslösungen	363
2.4 Behalten Sie eine strategische Reserve in der Hand	365
2.5 Sichern Sie sich Ihren Einfluss auf die Redaktion des Vereinbarungsdokuments	365
2.6 Bleiben Sie glaubwürdig und vermeiden Sie Sackgassen	366
2.7 Fordern Sie beidseitige Zugeständnisse ein	371
2.8 Setzen Sie Ihre Emotionen bewusst (und sparsam) sowie jene der Gegenpartei zu Ihrem Vorteil ein	372

E. Phase 5 – Der Abschluss der Verhandlung:	
«Make it or break it»	374
1. Bauen Sie gegen Ende der Verhandlungen Verhandlungs- und Abschlussdruck auf	374
2. Schaffen Sie bezüglich der Verhandlung zwischenergebnisse Verbindlichkeit	377
2.1 «Anker werfen»	378
2.2 Setzen Sie Leitplanken oder revidieren Sie das Verhandlungsziel ..	379
2.3 Bringen Sie die Verhandlungen durch Versprechen voran	380
2.4 Überprüfen Sie regelmässig, ob sich die Verhandlungen auf «Zielkurs» befinden	381
2.5 Fixieren Sie Zwischenergebnisse schriftlich	381
3. Fixieren Sie die finale Verhandlungslösung in schriftlicher Form und sichern Sie sie ab	382
4. Insbesondere: Die «reine Preisdiskussion»	388
5. Preisfindung durch Auktion	393
6. Wenn die Verhandlungen stocken oder blockiert sind	396
7. Exit-Strategie: Abbruch der Verhandlungen	399
8. Debriefing	400
Teil 4:	
Konfliktlösung	403
VI. Konfliktsituationen: Verhandeln unter erschwerten Bedingungen	405
A. Konfliktmanagement in Verhandlungen	405
1. Konflikte und Konfliktmanagement	405
2. Konflikte als Chancen	408
3. Grundlagen des Konfliktmanagements	408
4. Konflikte antizipieren, vermeiden und frühzeitig lösen	414
5. Acht Empfehlungen für den erfolgreichen Umgang mit Konflikten in Verhandlungssituationen	416
5.1 Bleiben Sie ruhig, gewinnen Sie Zeit und deeskalieren Sie wenn nötig	416
5.2 Analysieren Sie den Konflikt und ordnen Sie ihn ein	424
5.2.1 Analyse des Kontextes und der Dynamik des Konflikts	425
5.2.2 Analyse der Ursachen des Konflikts auf den fünf Verhandlungsebenen	427
5.3 Weichen Sie den Konflikt auf, indem Sie die Konfliktthemen aufarbeiten und auf die Gegenseite zugehen	434
5.4 Verändern Sie die Dynamik der Verhandlungen von Konflikt auf eine gemeinsame Lösungsfindung	438

5.5	Suchen Sie sich Verbündete	446
5.6	Bauen Sie eine «goldene Brücke» und schaffen Sie die erforderliche Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz aus der Sicht der anderen Partei	448
5.7	Machen Sie es der anderen Partei schwierig, «Nein» zu sagen	452
5.8	Wenn alles nichts nützt: Erwägen Sie die Änderung des Verhandlungsteams, rechtliche Möglichkeiten oder den Exit aus den Verhandlungen	454
6.	Strategien gegen trickreich und unfair taktierende Parteien sowie gegen Ultimaten	457
6.1	Typische Antworten auf trickreiche und unfaire Taktiken	457
6.2	Wie beantworten wir persönliche Angriffe und Provokationen?	462
6.3	Wie gehen wir mit Ultimaten um?	465
6.4	Exkurs «The Art of the Deal» – US-Präsident Trumps Verhandlungskünste unter der Lupe	467
B.	Verhandeln mit dem Teufel	472
1.	Sollen wir mit dem «Teufel» verhandeln?	472
2.	Unter welchen Umständen sollen wir mit dem «Teufel» verhandeln?	479
3.	Welche Schlussfolgerungen können wir für Verhandlungen mit dem Teufel ziehen?	485
C.	Verhandeln oder Prozessieren?	496
D.	Einvernehmliche Konfliktbeilegung unter Bezug Dritter	499
E.	Konfliktbeilegung vor Gerichten und Schiedsgerichten	503
1.	Allgemeine Ausführungen	503
2.	Besonderheiten bei Einigungsverhandlungen vor staatlichen Gerichten und Schiedsgerichten	504
Teil 5:		
	Die Anwendung in der Praxis und Schlussbemerkungen	507
VII.	Die Anwendung in der Praxis	509
A.	Typ I- und Typ II-Verhandlungen	509
B.	Beispiele für Typ I- und Typ II-Verhandlungen	522
VIII.	Schlussbemerkungen	527
	Literaturverzeichnis	529
	Stichwortverzeichnis	543