

Markus Voeth | Uta Herbst

Verhandlungs- management

Planung, Steuerung und Analyse

2. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Markus Voeth/Uta Herbst

Verhandlungs- management

Planung, Steuerung und Analyse

2. völlig neu bearb. Auflage

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Verfasser:

Prof. Dr. Markus Voeth, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Business Development an der Universität Hohenheim (www.ls-voeth.de) und Beirat der Negotiation Academy Potsdam (www.negotiationacademypotsdam.de).

Prof. Dr. Uta Herbst, Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing II an der Universität Potsdam (www.ls-herbst.de) und Direktorin der Negotiation Academy Potsdam (www.negotiationacademypotsdam.de).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3570-3 Bestell-Nr. 20612-0002
EPDF ISBN 978-3-7910-3571-0 Bestell-Nr. 20612-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Oktober 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort zur 2. Auflage

Seit wir die erste Auflage »Verhandlungsmanagement« vor rund sechs Jahren vorgelegt haben, hat sich Einiges getan: In vielen Unternehmen hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass in Verhandlungen viel auf dem Spiel steht und Unternehmen daher gut beraten sind, diesen Bereich einer systematischen betriebswirtschaftlichen Steuerung zu unterziehen. Einige dieser Unternehmen haben Verhandlungsmanagement-Systeme aufgebaut und praxisnahe Tools und Instrumente für einzelne Fragestellungen des Verhandlungsmanagement entwickelt. Auch wenn die Betriebswirtschaftslehre diesen Trend (leider) noch nicht vollständig abbildet, liegen inzwischen auch verschiedene neue wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Verhandlungsforschung vor, die für ein betriebswirtschaftliches Verhandlungsmanagement von Interesse sind.

Die Neuauflage unseres Lehrbuchs ermöglicht es uns, die inzwischen in Wissenschaft und Praxis vorliegenden zusätzlichen Erkenntnisse aufzugreifen. Im Mittelpunkt der 2. Auflage steht allerdings weiterhin der von uns mit der 1. Auflage eingeführte Ansatz des Verhandlungsmanagements. Wir betrachten Verhandlungen demnach (vor allem) aus der Perspektive des Managements. In unserem Buch geht es so insbesondere um die Frage, wie das Management in einem Unternehmen optimale Rahmenbedingungen für die Verhandlungsaktivitäten ihrer Mitarbeiter schaffen kann. Dies ist letztlich nur möglich, wenn nicht allein die eigentliche Verhandlungsführung fokussiert wird, sondern auch vorgelagerte und nachfolgende Aufgaben des Verhandlungsmanagements mit in die Betrachtung aufgenommen werden. Wir unterteilen daher die Aktivitäten des Verhandlungsmanagements (nach wie vor) in die Phasen der Verhandlungsanalyse, der Verhandlungsorganisation, der Verhandlungsvorbereitung, der Verhandlungsführung und des Verhandlungscontrollings.

Darüber hinaus weist die 2. Auflage viele Veränderungen und Erweiterungen im Vergleich zur 1. Auflage auf:

- Wir haben unsere Konzeption weiterentwickelt. So haben wir beispielsweise die Phase der Nachverhandlungen in die Ablaufphasen von Verhandlungen aufgenommen, da Nachverhandlungen inzwischen in vielen Branchen häufig auftreten.
- Darüber hinaus haben wir die Ausführungen zur Phase der Verhandlungsführung deutlich ausgebaut, indem wir dort nun auch Ansätze der ökonomischen Verhandlungsführung (»Value Based Negotiating«) diskutieren.
- Diskussionen mit erfahrenen Verhandlungspraktikern haben zudem gezeigt, dass sich bestimmte Organisations- und Vorbereitungsaktivitäten besser an anderer Stelle in unserem »Zyklus« des Verhandlungsmanagements einbauen lassen: Beispielsweise haben wir die Verhandlungstaktiken der Phase der Verhandlungsführung zugeordnet, den Verhandlungsrahmen der Phase der Verhandlungsorganisation und das Konzessionsmanagement der Phase der Verhandlungsvorbereitung.

- Daneben haben wir viele aktuelle Erkenntnisse der Verhandlungsforschung eingearbeitet, sodass nun auch zu Fragen, die 2009 wissenschaftlich offen waren, Erkenntnisse vorliegen.
- Zusätzlich haben wir zahlreiche Tools und Instrumente des Verhandlungsmanagements integriert, die heute in Unternehmen in diesem Themenfeld in der Praxis eingesetzt werden. Beispiele sind die Smart Objective Analysis, Negotiation Blue Prints, War Gaming, BATNA-Analyse oder Negotiation Value Calculators.
- Schließlich wurden die bereits in der 1. Auflage enthaltenen Beispiele und Fälle aktualisiert. Die Inhalte des Verhandlungsmanagements werden so – wie schon in der 1. Auflage – anhand einer Vielzahl aktueller Verhandlungsfälle aus verschiedenen Branchen und Unternehmensfunktionen, aber auch aus Gesellschaft und Politik diskutiert.

Diese vollständig überarbeitete Neuauflage wäre ohne Hilfestellung nicht möglich gewesen. An erster Stelle möchten wir uns bei Frau Hannah Tast (Universität Hohenheim) bedanken, die als Projektleiterin die Neuauflage koordiniert hat. Da an der Überarbeitung viele Mitarbeiter – und zudem noch von unterschiedlichen Lehrstühlen – beteiligt waren, war die Projektkoordination mit sehr viel Aufwand verbunden. Diese Herausforderung hat Frau Tast in hervorragender Weise gemeistert.

Darüber hinaus möchten wir uns bei den »Verhandlungsforschern« unserer Lehrstühle für die Mitarbeit an dieser Auflage bedanken. Herr Stephan Kasprzak (Universität Hohenheim), Frau Dr. Birte Kemmerling (Universität Potsdam), Herr Timo Knöpfle (Universität Potsdam), Frau Aline Lenzing (Universität Hohenheim), Frau Stephanie Pratsch (Universität Potsdam), Frau Melanie Preuss (Universität Potsdam), Herr Thorsten Reiter (Universität Hohenheim) und Frau Hannah Tast (Universität Hohenheim) haben die Änderungen der Neuauflage mit diskutiert, für einzelne Textpassagen Entwürfe beigezeichnet und die Literatur aktualisiert.

Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Erstellungsprozess des Buches unterstützt. Frau Monika Fielk (Universität Hohenheim) und Frau Julia Grabein (Universität Potsdam) haben das Buch Korrektur gelesen. Frau Julia Dach (Universität Hohenheim) hat Abbildungen gestaltet, Korrekturen eingearbeitet und Verzeichnisse erstellt. Auch Ihnen gilt unser großer Dank.

Wie (fast) jedes Lehrbuch wird auch diese Auflage (vermutlich) nicht fehlerfrei sein. Die Verantwortung für alle, trotz intensiver Überarbeitungsrunden noch verbliebenen Fehler liegt natürlich bei uns Autoren!

Wir widmen diese Neuauflage unserer Tochter Gesa (*6. Mai 2014), die sich in den vergangenen Monaten sicherlich sehr oft gefragt hat, warum ein Buch zum Verhandlungsmanagement spannender als Kinderbücher sein soll.

Hohenheim und Potsdam, im September 2015

*Markus Voeth
Uta Herbst*

Vorwort zur 1. Auflage

Verhandlungen sind ein wesentlicher Bestandteil der Aktivitäten von und in Unternehmen: Der Einkauf verhandelt z.B. mit Zulieferern, der Vertrieb mit Kunden, die Personalabteilung mit aktuellen bzw. potenziellen Mitarbeitern und die F&E-Abteilung mit der Geschäftsleitung über die Bereitstellung von Ressourcen.

Trotz der unstrittigen Bedeutung, die Verhandlungen für Unternehmen zukommt, standen diese bislang häufig nicht im Mittelpunkt des Managementinteresses. Ursächlich hierfür war vor allem der Glaube, Verhandlungen könnten nicht »gemanagt« werden, da jeder Verhandlungsprozess ja unterschiedlich sei und man daher Verhandelnde nicht in ein »Korsett« von Regelungen und Anweisungen zwingen dürfe. Wenn überhaupt, dann sah das Management seine Aufgabe darin, Verhandlungsakteuren Hilfestellung bei dem Erlernen der Verhandlungsführung zu geben, indem Schulungen und Trainings zu diesem Thema angeboten wurden. Bei diesen stand dann aber eher die psychologische, nicht jedoch die betriebswirtschaftliche Verhandlungsführung im Vordergrund. Ein systematisches Verhandlungsmanagement, das über den Bereich der eigentlichen Verhandlungsführung hinausgeht, erfolgt allerdings in nur wenigen Unternehmen.

Inzwischen hat aber in vielen Unternehmen ein Umdenken eingesetzt. Die Unternehmen erkennen, dass Verhandlungen keineswegs eine »managementfreie« Zone sein müssen. Indem Verhandlungen betriebswirtschaftlich geplant, gesteuert und analysiert werden, muss nicht zwangsläufig eine übertriebene Einengung von Handelnden stattfinden. Stattdessen ist dies vielmehr eine Möglichkeit, an entscheidender Stelle auf den Erfolg unternehmerischen Handelns Einfluss zu nehmen. So ist davon auszugehen, dass bereits eine geringfügige Steigerung der gesamten Verhandlungsleistung eines Unternehmens das Unternehmensergebnis deutlich verbessert, da an vielen Stellen in der Wertschöpfung verhandelt wird (Einkauf, Personal, F&E, Fertigung, Vertrieb, Geschäftsleitung etc.).

Auch die Betriebswirtschaftslehre nimmt sich dem Themenfeld des Verhandlungsmanagements inzwischen stärker an. So finden sich in der Verhandlungsforschung, die traditionell eher von anderen wissenschaftlichen Disziplinen geprägt wurde (z.B. Psychologie, Mikroökonomie, Jura, Mathematik), inzwischen vermehrt auch betriebswirtschaftliche Beiträge. Und auch in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung nimmt das Thema »Verhandlungsmanagement« an vielen Hochschulen heute einen immer größeren Stellenwert ein. Sowohl innerhalb des betriebswirtschaftlichen bzw. wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor-Studiums als auch in entsprechenden Master-Studiengängen wird die betriebswirtschaftliche Vorbereitung, Führung und Nachbereitung von Verhandlungen als eigenständiger Studieninhalt thematisiert.

Nur der Lehrbuchmarkt hält bislang kein breites Buchangebot zum Thema »Verhandlungsmanagement« bereit. Zwar existiert im Markt eine Vielzahl

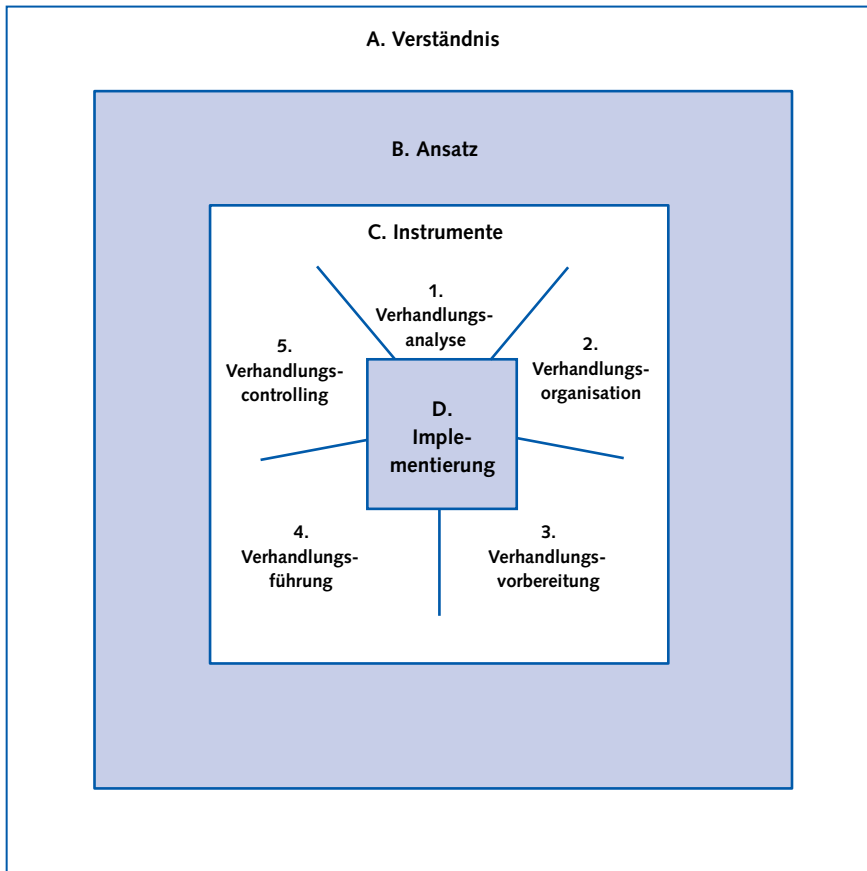
von Titeln zu Verhandlungen. Hier geht es aber zumeist eher um (psychologische) Techniken der Verhandlungsführung, nicht aber um ein umfassendes betriebswirtschaftlich geprägtes Management von Verhandlungen. Mit anderen Worten richtet sich diese Literatur vor allem an Verhandelnde, die sich in Verhandlungen »besser« verhalten wollen. Ein betriebswirtschaftliches Verhandlungsmanagement hat aber daneben vor allem die Perspektive des verhandelnden Unternehmens im Fokus. Im Vordergrund des betriebswirtschaftlichen Verhandlungsmanagements steht demnach die Frage: »Wie können Verhandlungen (die anschließend möglicherweise von hierzu entsandten Mitarbeitern geführt werden) vom Management so gesteuert werden, dass für das Unternehmen bestmögliche Ergebnisse erzielt werden?«

Die aus unserer Sicht im Bereich des »Verhandlungsmanagements« bestehende Lücke im Lehrbuchmarkt wollen wir mit dem vorliegenden Buch schließen. Das Buch richtet sich dabei zum einen an Dozenten und Studierende an Hochschulen. Diesen bieten wir mit dem vorliegenden Buch ein zusammenhängendes und inzwischen auch vielfach erprobtes Ausbildungskonzept zum Thema »Verhandlungsmanagement« an. Für Dozenten stellen wir über den Verlag auf Anfrage ergänzende Materialien sowie das vollständige Abbildungsset zur Verfügung (www.sp-dozenten.de).

Zum anderen richtet sich das Buch aber auch an Praktiker. Diese können mit Hilfe des Buches Ansätze für eine Professionalisierung des Verhandlungsmanagements in ihren Unternehmen identifizieren. Zudem laden wir Praktiker dazu ein, an der Weiterentwicklung unseres Buches durch Einbringen ihres praktischen Verhandlungs-Know hows mitzuarbeiten. Weitere Informationen hierzu können dem Kapitel »Verhandlungsmanagement 2.0« am Ende des Buches entnommen werden.

Um dem Leser aus Wissenschaft und Praxis ein schnelles Verständnis von Verhandlungsmanagement zu ermöglichen und zugleich eine »lesefreundliche« Lektüre zu bieten, haben wir diesem Buch ein bestimmtes didaktisches Konzept zu Grunde gelegt:

- Wir haben das Buch in vier unmittelbar aufeinander aufbauende Kapitel untergliedert. Die grundlegende »Ebene« (A.) dient dazu, unser Verständnis von Verhandlungen aufzuzeigen (»Was sind eigentlich Verhandlungen?«). In der darauf aufbauenden zweiten Ebene (B.) geht es darum, einen für Verhandlungen geeigneten Management-Ansatz abzuleiten (»Wie können Verhandlungen gemanagt werden?«). Im Mittelpunkt des Buches stehen anschließend die auf der dritten Ebene (C.) vorgestellten Instrumente des Verhandlungsmanagements (»Welche Teilaufgaben gehören zum Verhandlungsmanagement?«). Diesen werden, entsprechend dem auf der zweiten Ebene vorgestellten Management-Ansatz, fünf verschiedene Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements (C.1 – C.5) zugeordnet. Den letzten Schritt bildet schließlich das auf der vierten Ebene (D.) diskutierte Implementierungsproblem des Verhandlungsmanagements (»Wie kann Verhandlungsmanagement eingeführt werden?«). Da der Erfolg des Verhandlungsmanagements maßgeblich davon abhängt, die von dessen Einführung betroffenen



Verhandelnden in einem Unternehmen zu überzeugen und in den Einführungsprozess einzubinden, sollten sich Unternehmen auch mit dieser Frage intensiv beschäftigen.

- Daneben haben wir zahlreiche Anwendungsfälle und Praxisbeispiele in das Buch integriert. Über 40 Fallbeispiele sind dabei an den entsprechenden Stellen in den Text aufgenommen worden. Sie sollen dazu dienen, die allgemein beschriebenen Inhalte schneller nachvollziehen zu können. Drei größere Verhandlungsfallstudien sind am Ende des Buches wiedergegeben. Diese können genutzt werden, um selbstständig das Verhandlungsmanagement auf reale Verhandlungssituationen anzuwenden und die vorgestellten Techniken einzuüben. Für Dozenten stellen wir zu diesen Verhandlungsfällen zusätzliches Material zur Verfügung (www.sp-dozenten.de). Mit Hilfe dieses Materials können die Fälle eingesetzt werden, um konkrete Verhandlungssimulationen durchzuführen (Abteilung gegen Abteilung, Gewerkschaft gegen Management, Einkäufer gegen Vertriebler).

Dieses Buch wäre ohne Mithilfe nicht zustande gekommen. Unser Dank gilt zunächst verschiedenen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Marketing der Universität Hohenheim: Frau Dipl. oec. Sabine Schwarz, Frau Dipl. rer. com. Sina Barisch und Herr Dipl. oec. Christoph Sandstede haben das Buch durchgesehen und mit Hinweisen und eigenen Textvorschlägen ergänzt. Frau Dipl. oec. Sabine Schwarz hat zudem die gesamte Projektorganisation übernommen. Frau Monika Fielk (Lehrstuhl für Marketing der Universität Hohenheim) hat die Schreibarbeiten für dieses Buch zu weiten Teilen übernommen und durch ihr großes Engagement zur schnellen Fertigstellung dieses Buches beigetragen. Frau Katrin Hidding (Lehrstuhl für Marketing der Universität Tübingen) hat beim Korrekturlesen unterstützt. Schließlich gilt unser Dank der stellvertretenden Verlagsleiterin des Schäffer-Poeschel Verlages, Frau Ass. jur. Marita Rollnik-Mollenhauer, die sich bei diesem Buchprojekt engagiert für die Fertigstellung eingesetzt hat.

Anmerkungen, Hinweise, Kritik und Verbesserungsvorschläge erbitten wir über »vhm@verhandlungsforschung.de« an uns zu richten.

Hohenheim und Tübingen, im Januar 2009

*Markus Voeth
Uta Herbst*

Inhaltsverzeichnis

Vorworte V
 Abbildungsverzeichnis XV
 Fallbeispielverzeichnis XIX
 Toolverzeichnis XXI

A. Verhandlungen als Betrachtungsgegenstand von Wissenschaft und Management («Was sind eigentlich Verhandlungen?») 1

1. Begriff und Erscheinungsformen von Verhandlungen 3
 2. Perspektiven der Verhandlungsforschung 19
 2.1 Wissenschaftliche Ansätze der Verhandlungsforschung 19
 2.1.1 Überblick über theoretische Ansätze der Verhandlungsforschung 19
 2.1.1.1 Analytisch-präskriptive Ansätze 20
 2.1.1.2 Deskriptiv-verhaltenswissenschaftliche Ansätze 23
 2.1.1.3 Negotiation Analysis 26
 2.1.2 Managementbezogene Ansätze der Verhandlungsforschung 29
 2.2 Methoden der Verhandlungsforschung 33
 2.3 Bewertung der vorliegenden Erkenntnisse der Verhandlungsforschung 37
 3. Verhandlungen als Themenbereich für Lehre und Weiterbildung 38

B. Entwicklung eines prozessorientierten Management-Ansatzes für Verhandlungen («Wie können Verhandlungen gemanagt werden?») 43

C. Die Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements («Welche Teilaufgaben gehören zum Verhandlungsmanagement?») 51

1. Verhandlungsanalyse 52
 1.1 Verhandlungsübergreifende Analyse 52
 1.2 Verhandlungsbezogene Analyse 60
 1.2.1 Überblick über relevante Analysefelder 60
 1.2.2 Identifikation und Analyse der Verhandlungsgegenstände . . 64
 1.2.2.1 »Worüber soll verhandelt werden?« – Identifikation 64

1.2.2.2	»Was sind das für Verhandlungsgegenstände?« – Analyse	67
1.2.2.2.1	Kompatibilität von Verhandlungsgegenständen. . .	67
1.2.2.2.2	Integrativität von Verhandlungsgegenständen. . .	69
1.2.2.3	»Können wir die Zahl der Verhandlungs- gegenstände verändern?« – Side Dealing und Excluding bei Verhandlungsgegenständen	79
1.2.2.3.1	Erweiterung von Verhandlungsgegenständen: Side Dealing.	79
1.2.2.3.2	Einengung der Verhandlungsgegenstände: Excluding.	83
2.	Verhandlungsorganisation.	86
2.1	»Mit wem wollen wir verhandeln?« – Einflussnahme auf das Team der Gegenseite	90
2.2	Besetzung des Negotiation Teams	98
2.2.1	»Buy« – Outsourcing von Verhandlungsaktivitäten	98
2.2.2	»Make« – Insourcing von Verhandlungsaktivitäten	102
2.2.2.1	Größe des Verhandlungsteams.	102
2.2.2.2	Auswahl von Teammitgliedern	106
2.2.2.2.1	Soziodemografische Erfolgsfaktoren.	108
2.2.2.2.2	Psychografische Erfolgsfaktoren.	116
2.2.2.2.3	Organisationale Erfolgsfaktoren.	120
2.2.2.2.4	Situative Erfolgsfaktoren	127
2.3	»Wie soll unser Team arbeiten?« – Aufgabenverteilung und Steuerung von Verhandlungsteams	128
2.3.1	Formen der Aufgaben- und Kompetenzverteilung	128
2.3.2	Aufgabenprofile als integrierte Aufgabenverteilung – Das FBI-Konzept.	132
2.3.3	Incentivierung von Verhandlungsteams	136
2.4	»Wie soll die Verhandlung ablaufen?« – Ort, Ablauf, Dauer der Verhandlung	138
2.4.1	Verhandlungsrituale	138
2.4.2	Gestaltung des Verhandlungsrahmens	142
2.5	Negotiation Blue Prints als zusammenfassendes Tool der Verhandlungsorganisation	145
3.	Verhandlungsvorbereitung	147
3.1	Planung des Verhandlungsverhaltens	147
3.1.1	Verhandlungsmotive	149
3.1.2	Verhandlungsziele	151
3.1.2.1	Ergebnisziele	151
3.1.2.1.1	Zielanforderungen: SMART-Regel	153
3.1.2.1.2	Zieldimensionen: Reservations- und Aspirationslösungen	157

3.1.2.1.3	Bestimmungsmöglichkeiten für Ziele durch BATNA-Analysen	161
3.1.2.1.4	Zielgewichtung	166
3.1.2.2	Prozessziele	171
3.1.3	Verhandlungsstrategien und Konzessionen	175
3.1.3.1	Basisstrategien	175
3.1.3.2	Angebots- und Konzessionsmanagement	180
3.1.3.2.1	Erstes Angebot	181
3.1.3.2.2	Erste Konzession und Agenda der Verhandlungsgegenstände	184
3.1.3.2.3	Konzessionsverläufe	185
3.2	Reporting der Verhandlungsvorbereitung	189
3.3	Verhandlungssimulation: »War Gaming«	192
4.	Verhandlungsführung	194
4.1	Ökonomische Verhandlungsführung	195
4.2	Verhaltensbezogene Verhandlungsführung	202
4.2.1	Verhandlungskultur und -stile	202
4.2.1.1	Verhandlungskultur	202
4.2.1.2	Organisationaler und individueller Verhandlungsstil	203
4.2.2	Emotionen in Verhandlungen	210
4.2.3	Verhandlungstaktiken	211
4.2.3.1	Ergebnisbezogene Taktiken	212
4.2.3.2	Prozessbezogene Taktiken	215
4.3	Prozessbezogene Verhandlungsführung	223
4.3.1	Einstiegsphase	226
4.3.2	Dialogphase	228
4.3.3	Lösungsphase	232
4.3.4	Abschlussphase	240
4.3.5	Nachverhandlungsphase	242
5.	Verhandlungscontrolling	248
5.1	Der Grundansatz des Verhandlungscontrolling	248
5.2	Analyseebenen im Verhandlungscontrolling	249
5.2.1	Analyse der Zielerreichung	249
5.2.2	Analyse von Abweichungsursachen	252
5.3	Implikationen für zukünftige Verhandlungsaktivitäten	257
D. Implementierung von Verhandlungsmanagement in der Praxis		
(»Wie kann Verhandlungsmanagement eingeführt werden?«)		263
Literaturverzeichnis		273
Stichwortverzeichnis		295

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Unterschiedliche Definitionen für Verhandlungen in der Literatur	4
Abb. 2:	Allgemeine Merkmale von Verhandlungen	5
Abb. 3:	Verhandlungsepisoden am Beispiel der Verhandlungen zwischen Griechenland und internationalen Geldgebern zwischen Januar und Juli 2015	6
Abb. 4:	Unterscheidungskriterien für Verhandlungen	7
Abb. 5:	Struktur eines AMNOG-Verhandlungsprozesses	8
Abb. 6:	Verhandlungsarten nach der Organisationszugehörigkeit	10
Abb. 7:	Direkte Bahn-Aufforderung zum Einlenken an die GDL in Form von Print-Anzeigen	13
Abb. 8:	Presseecho zum Tarifstreit zwischen der Deutschen Bahn AG und der GDL	14
Abb. 9:	Beispiel für einen Vertragsraum im <i>Pruitt/Lewis</i> -Modell	27
Abb. 10:	Beiträge mit Bezug zum Thema »Verhandlungen« in führenden deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften zwischen 1969 und 2014	30
Abb. 11:	Handlungsempfehlungen des Harvard-Verhandlungs- konzeptes.	32
Abb. 12:	Methoden der Datengenerierung im Rahmen der Verhandlungs- forschung.	34
Abb. 13:	Bestimmung der »richtigen« Datengenerierungsmethode in der Verhandlungsforschung.	36
Abb. 14:	»Verhandeln« als Teil der Ausbildung von Verhandlungs- führern in der Praxis – Soll-/Ist-Vergleich	39
Abb. 15:	Vorbereitung auf Verhandlungsaktivitäten durch Unternehmen.	40
Abb. 16:	Akzeptanz möglicher Unterstützungsmaßnahmen zu Beginn der Verhandlungstätigkeiten	40
Abb. 17:	Verhandlungsleistungen verschiedener Trainingsgruppen im Vergleich	41
Abb. 18:	Ergebnisse eines Einkauf-Verkauf-Verhandlungsexperiments mit mehr als 100 Teilnehmern.	45
Abb. 19:	Teilaufgaben des Verhandlungsmanagements.	48
Abb. 20:	Identifikation zentraler Aufgabenfelder für das Verhandlungs- management	53
Abb. 21:	Fallbeispiel zur Verhandlungsbedeutung durch Ergebnis- offenheit	54
Abb. 22:	Arten von Verhandlungsportfolios	59
Abb. 23:	Relevante Informationsbereiche im Rahmen der verhandlungs- bezogenen Analyse.	61
Abb. 24:	Identifikation regelungsbedürftiger Verhandlungsgegen- stände (VG)	65

Abb. 25: Aufspaltung von regelungsbedürftigen Verhandlungsgegenständen	68
Abb. 26: Verbesserungspotenziale in Teilaspekten von Verhandlungen . . .	73
Abb. 27: Ranking von Verhandlungsgegenständen als Basis der Smart Objective Analysis	77
Abb. 28: Grundsätzliche Stoßrichtungen für Side Deals	80
Abb. 29: Mögliche Verhandlungskonstellationen bei partnerbezogenen Side Deals	82
Abb. 30: Organisation der Koalitionsverhandlungen zwischen SPD und CDU/CSU im Jahr 2013	88
Abb. 31: Schematischer Unterschied zwischen multilateralen und bilateralen Verhandlungen.	95
Abb. 32: Formen des Verhandlungsoutsourcing	99
Abb. 33: Anzahl der Personen im Verhandlungsteam in der Praxis.	103
Abb. 34: Auswirkungen der Verhandlungsteamgröße auf die Verhandlungsperformance	104
Abb. 35: Gruppierung von Kriterien individueller Verhandlungseignung	107
Abb. 36: Dimensionen kulturbezogener Verhandlungsunterschiede.	113
Abb. 37: Nationenvergleich auf Basis der internationalen Stildimensionen von <i>Salacuse</i> (1999).	115
Abb. 38: Zusammenhang Verhandlungsneigung und Verhandlungserfolg.	117
Abb. 39: Verhandlungsneigung der Deutschen.	118
Abb. 40: Verhandlungsneigung bei unterschiedlichen Produktkategorien	118
Abb. 41: Auswirkungen von Hierarchie-Effekten auf Verhandlungsleistungen in der Praxis	122
Abb. 42: Eignung verschiedener Hierarchieebenen im Verhandlungsprozess	123
Abb. 43: Einflusststrukturen zwischen den Rollen im Negotiation Team . .	125
Abb. 44: Co-Negotiating-Konzept	130
Abb. 45: Aufgabenverteilung beim »FBI-Konzept«	133
Abb. 46: Aufgabenprofile im »FBI-Konzept«.	134
Abb. 47: Screenshot aus dem Verhandlungssystem Negoisst.	143
Abb. 48: Negotiation Blue Print einer Vertriebsverhandlung (Ausriss). . .	146
Abb. 49: Zusammenhang Verhandlungsmotive, Verhandlungsziele, Verhandlungsstrategien	148
Abb. 50: Beispielhafte »Hierarchical Value Map« für die Identifikation von Verhandlungsmotiven eines Einkäufers	150
Abb. 51: Wahrgenommener Ergebnisnutzen in Abhängigkeit vom gegnerischen Ergebnis.	153
Abb. 52: SMART-Anforderungen an Verhandlungsziele.	154
Abb. 53: Durchschnittliche Käufergewinne im Verhandlungsexperiment von <i>Huber/Neale</i> (1986)	156

Abb. 54:	Wirkung überambitionierter Verhandlungsziele	157
Abb. 55:	Verhandlungssituation mit maximaler »bargaining zone«	159
Abb. 56:	Verhandlungssituation mit eingeschränkter »bargaining zone«	160
Abb. 57:	Verhandlungssituation ohne »bargaining zone«	161
Abb. 58:	Zeitungsauriss zur Continental-Übernahme im Jahr 2008	164
Abb. 59:	Bestandteile einer BATNA-Analyse.	165
Abb. 60:	Beispielhafte Conjoint-Angebote	168
Abb. 61:	Beispielhafte Nutzenwerte als Ergebnis einer Conjoint-Analyse	169
Abb. 62:	Empirische Bedeutung von Ergebniszielen und (ökonomischen) Prozesszielen für die Verhandlungszufriedenheit	171
Abb. 63:	Verhandlungskosten in der Praxis (Anteil am verhandelten Wertvolumen)	173
Abb. 64:	Basisstrategien in Verhandlungen	176
Abb. 65:	Aufgaben des Angebots- und Konzessionsmanagements.	181
Abb. 66:	Arten von Konzessionsverläufen	186
Abb. 67:	Formblatt für einen Verhandlungsvorbereitungsreport	191
Abb. 68:	Einsatz standardisierter Formblätter in der Verhandlungs- vorbereitung.	192
Abb. 69:	Ablaufschritte beim War Gaming	194
Abb. 70:	Beispiel zum Einsatz eines Value Calculators in Verhandlungen	198
Abb. 71:	Möglichkeiten der Angebotsgestaltung.	200
Abb. 72:	Zusammenhang zwischen Verhandlungskultur, Unternehmenskultur und Gesellschaftskultur.	203
Abb. 73:	Verhandlungsstile im Überblick.	204
Abb. 74:	Einflussfaktoren auf den individuellen und organisationalen Verhandlungsstil.	209
Abb. 75:	Beispiele für Verhandlungstaktiken	212
Abb. 76:	Alternative Verhandlungsprozess-Verläufe	224
Abb. 77:	Verhandlungsphasen und -episoden	226
Abb. 78:	Erweiterungsplanungen für die Transrapidstrecke in Shanghai	233
Abb. 79:	Presseecho zum Festhalten an unrealistischen Lohn- forderungen in einer Tarifverhandlung.	239
Abb. 80:	Erfolgreiche Nachverhandlungsforderungen des FC Bayern Münchens gegenüber dem Ausrüster Adidas	245
Abb. 81:	Nachverhandlung in der Praxis	247
Abb. 82:	Disaggregierte Soll/Ist-Zielerreichungsgrade in Verhandlungen	249
Abb. 83:	Ermittlung eines aggregierten Zielerreichungsgrades für Verhandlungen auf Basis von Conjoint-Daten.	251
Abb. 84:	Beispiel für unternehmensbereichsübergreifende Verhandlungsvergleiche	253
Abb. 85:	Beispielhafte Balanced Scorecard für einen Verhandlungs- akteur	257
Abb. 86:	Soll-Ist-Abweichungen bei Verhandlungsportfolios	259

Abb. 87: Mindmap zu Aufgaben innerhalb des Verhandlungsmanagements	265
Abb. 88: Skizze einer bereichsübergreifenden »Wasserfall«-Einführung . .	268
Abb. 89: Ausriss aus dem Bewertungsraster beim Negotiation Check . . .	269
Abb. 90: Beispielergebnis eines Negotiation Checks	270

Fallbeispielverzeichnis

Fallbeispiel 1:	Verhandlungen im Berufsalltag.	2
Fallbeispiel 2:	Formalitätsgrad von Verhandlungen am Beispiel AMNOG	7
Fallbeispiel 3:	Technikgespräche in der Automobilindustrie.	9
Fallbeispiel 4:	Tarifverhandlungen als öffentliche Inszenierung	11
Fallbeispiel 5:	Grenzen elektronischer Verhandlungen: E-Bidding	15
Fallbeispiel 6:	Jahresgespräche als typische Form »wiederholender Verhandlungen«.	18
Fallbeispiel 7:	Rubinsteinspiel	22
Fallbeispiel 8:	Nutzenpunkte-Schema von <i>Pruitt/Lewis</i>	27
Fallbeispiel 9:	»Troika«-Griechenland-Verhandlungen – auch ein menschliches Problem.	31
Fallbeispiel 10:	Ergebnisheterogenität in einer Verhandlungssimulation mit großem Einigungsraum	44
Fallbeispiel 11:	Beratungsfolgauftrag	57
Fallbeispiel 12:	Produktkenntnisse: Gefährlich für den Einkauf?	62
Fallbeispiel 13:	»Alte Feindschaften« in Tarifverhandlungen	63
Fallbeispiel 14:	Das »Orangen-Beispiel«	69
Fallbeispiel 15:	Erkennen integrativen Potenzials bei Verhandlungs- gegenständen	71
Fallbeispiel 16:	Splitting als Instrument zur Einigung in Tarif- verhandlungen	74
Fallbeispiel 17:	Staffelpreise in der Automobilindustrie.	78
Fallbeispiel 18:	Verlängerung der Vertragslaufzeit.	80
Fallbeispiel 19:	Key Account-Management	81
Fallbeispiel 20:	Tarifverhandlungen bei der Bahn	82
Fallbeispiel 21:	Verhandlung des Wiedervereinigungsvertrags	85
Fallbeispiel 22:	Verhandlungen über die »GroKo« im Herbst 2013	87
Fallbeispiel 23:	Kostenaufdeckung in der Automobilindustrie	88
Fallbeispiel 24:	Technischer vs. kaufmännischer Einkauf	90
Fallbeispiel 25:	Verhandeln in China	93
Fallbeispiel 26:	Terminplanung zur Steuerung der Besetzung von Verhandlungsteams	94
Fallbeispiel 27:	Übernahme von Arcelor.	96
Fallbeispiel 28:	Berater in AMNOG-Preisverhandlungen	100
Fallbeispiel 29:	Schlichtung in Tarifverhandlungen.	100
Fallbeispiel 30:	Spielerberater im Fußball.	101
Fallbeispiel 31:	»Chefgeschenke« in Einkaufs-/Vertriebsverhandlungen	104
Fallbeispiel 32:	Frauen-Nachteile in Gehaltsverhandlungen.	109
Fallbeispiel 33:	Verhandlungsneigung der Deutschen	116
Fallbeispiel 34:	User-Buying-Center	126
Fallbeispiel 35:	Weiterbildungseinkauf	131

Fallbeispiel 36:	Folgen nicht abgestimmten Verhaltens in Verhandlungsteams	131
Fallbeispiel 37:	Ablauf von Tarifverhandlungen	135
Fallbeispiel 38:	Bleibeverhandlungen an Universitäten	139
Fallbeispiel 39:	»Die Macht der Nacht« in Tarifverhandlungen	141
Fallbeispiel 40:	Bedeutung von Motivkenntnissen in Personal- gesprächen	148
Fallbeispiel 41:	Unrealistische Forderungen in Tarifverhandlungen	154
Fallbeispiel 42:	Ermittlung eigener Reservationslösungen	158
Fallbeispiel 43:	Continental-Übernahme	163
Fallbeispiel 44:	Der lange Weg der amerikanischen Äpfel	173
Fallbeispiel 45:	Vermeidungsstrategie	179
Fallbeispiel 46:	Angebotszurückhaltung und mangelnde Verhandlungs- vorbereitung	183
Fallbeispiel 47:	Verhandlungstaktik auf dem Basar	188
Fallbeispiel 48:	EU-Gipfel zur Griechenland-Krise im Juli 2015	196
Fallbeispiel 49:	Paketofferten in einer Einkaufs-/Vertriebsverhandlung	201
Fallbeispiel 50:	Wirkung von Versprechungen in Verhandlungen	213
Fallbeispiel 51:	Zeitdruck in Verhandlungen	217
Fallbeispiel 52:	Präsentation beim Kunden	222
Fallbeispiel 53:	Bewertung von Verhandlungsprämissen	230
Fallbeispiel 54:	Gefahren bei einer Verhandlungsverschleppung	233
Fallbeispiel 55:	Austausch des Verhandlungsführers in Verhandlungen mit Chinesen	236
Fallbeispiel 56:	Gefahren des Ignorierens von Zusatzinformationen in Verhandlungen	239
Fallbeispiel 57:	Folgen einer fehlerhaften Abschätzung des Einigungs- zeitpunkts	241
Fallbeispiel 58:	Nachverhandlungen zwischen einem Fußballverein und seinem Ausrüster	245
Fallbeispiel 59:	Interne »Negotiation Consultants«	267

Toolverzeichnis

Tool 1:	Verhandlungsportfolios	58
Tool 2:	Verhandlungsdatenbank	63
Tool 3:	Smart Objective Analysis (SOA)	76
Tool 4:	Co-Negotiation-Konzept	129
Tool 5:	FBI-Konzept	133
Tool 6:	Negoisst.	142
Tool 7:	Negotiation Blue Print	145
Tool 8:	Means-End-Konzept und Laddering-Verfahren	150
Tool 9:	BATNA-Analyse	165
Tool 10:	Nutzenermittlung mittels Conjoint-Analyse	168
Tool 11:	Standard-Formblatt für Verhandlungsvorbereitungsreports	190
Tool 12:	War Gaming.	193
Tool 13:	»Value Calculator«	198
Tool 14:	Identifikation des Verhandlungsstils.	206
Tool 15:	Negotiation Check	269

A. Verhandlungen als wissenschaftlicher Betrachtungsgegenstand

(»Was sind eigentlich Verhandlungen?«)

- A. Verhandlungen als Betrachtungsgegenstand von Wissenschaft und Management**
(»Was sind eigentlich Verhandlungen?«)
1. Begriff und Erscheinungsformen von Verhandlungen
 2. Perspektiven der Verhandlungsforschung
 3. Verhandlungen als Themenbereich für Lehre und Weiterbildung
- B. Entwicklung eines prozessorientierten Management-Ansatzes für Verhandlungen**
(»Wie können Verhandlungen gemanagt werden?«)
- C. Die Ablaufschritte des Verhandlungsmanagements**
(»Welche Teilaufgaben gehören zum Verhandlungsmanagement?«)
1. Verhandlungsanalyse
 2. Verhandlungsorganisation
 3. Verhandlungsvorbereitung
 4. Verhandlungsführung
 5. Verhandlungscontrolling
- D. Implementierung von Verhandlungsmanagement in der Praxis**
(»Wie kann Verhandlungsmanagement eingeführt werden?«)

Fallbeispiel 1: Verhandlungen im Berufsalltag

Stefan Bietlich ist Leiter des Qualitätsmanagements einer großen deutschen Sparkasse. Wie jeden Morgen beginnt er seinen Dienst um 7.45 Uhr, indem er zunächst einmal seine E-Mails bearbeitet, die seit dem Feierabend des Vortages eingegangen oder in der Hektik des Vortages unbearbeitet liegen geblieben sind. Um 8.30 Uhr trifft er sich an diesem Tag mit den Mitarbeitern seines Teams zum wöchentlichen »Jour fixe«. Heute steht neben den Berichten der Mitarbeiter zum Status quo der verschiedenen von der Abteilung betreuten Projekte unter »Sonstiges« auch die Koordination der Urlaubsplanungen der Mitarbeiter an. Wie in jedem Jahr ist es auch diesmal nicht einfach, die Vorstellungen der Beteiligten unter einen Hut zu bekommen. Da in der Sommerzeit für die Abteilung zwar eine »Rumpfbesetzung« von der Geschäftsleitung akzeptiert wird, zugleich jedoch die zeitlichen Urlaubswünsche der verschiedenen Mitarbeiter sehr ähnlich sind, gelingt es leider auch diesmal nicht, allen Mitarbeitern den gewünschten Urlaubstermin zu ermöglichen. Auch Stefan Bietlich hat in diesem Jahr Schwierigkeiten, seinen eigentlich fest geplanten Juli-Urlaub an der Nordsee durchzusetzen. Da eines der Kinder seines Stellvertreters in diesem Jahr erstmals schulpflichtig ist und dieser daher nun auch an die Schulferien gebunden ist, möchte dieser bei der Urlaubsplanung in diesem Jahr den Vortritt haben. Notgedrungen akzeptiert Bietlich dies – nicht jedoch ohne seinen Kollegen darauf hinzuweisen, dass er aber dafür gerne beim im Dezember anstehenden Weihnachtsurlaub den Vortritt haben will.

Als Bietlich aus dem Meeting kommt, meldet ihm seine Sekretärin, dass einer der Vorstände der Sparkasse angerufen habe und um Rückruf bitte. Am Telefon erfährt Bietlich, dass noch nicht klar sei, ob die von ihm beantragte zusätzliche Mitarbeiterstelle bewilligt werden könne. »Wissen Sie, Herr Bietlich, im Vorstand waren wir uns nicht einig, ob die Stelle wirklich jetzt schon nötig ist. Natürlich haben Sie einige Argumente vorgetragen, aber wir waren uns unsicher, ob es nicht doch ausreichen würde, wenn wir über die Stelle erst bei der nächsten Quartalsplanung beschließen.« Nachdem Herr Bietlich dem Vorstand nochmals sehr eindringlich die Notwendigkeit erläutert hatte, die Stelle bereits jetzt genehmigt zu bekommen, versprach ihm der Vorstand, diese zusätzlichen Argumente gerne nochmals mit den übrigen Vorständen zu diskutieren. Anschließend ließ sich Bietlich mit dem Chef einer örtlichen Werbeagentur verbinden. Ihm lag nun schon seit einiger Zeit das Angebot dieser Agentur für die Gestaltung der von der Sparkasse geplanten Mitarbeiterbroschüre »Kleider machen Leute« vor. Da sich einige Mitarbeiter doch manchmal allzu wenig an den ansonsten haus-intern üblichen Dresscode hielten, wollte man einen kleinen »Kleiderknigge« für die eigenen Mitarbeiter auflegen. Allerdings erschien Bietlich das Angebot der Werbeagentur preislich noch nicht akzeptabel. »Also von den 24.000 Euro müssen wir einfach runter. Ich möchte nicht, dass es hinterher bei unseren Mitarbeitern heißt, dass wir für solche Fragen wahnsinnig viel Geld ausgeben. [...] Klar können Sie auch etwas weniger aufwendige Gestaltungselemente verwenden. Das Ganze soll ja auch nicht toller als unsere Kundenbroschüren werden.«

Nachdem mit ähnlichen Tätigkeiten fast der gesamte Arbeitstag ausgefüllt war, sah sich Bietlich auch an diesem Nachmittag gezwungen, etwas länger im Büro zu bleiben, um die dringlichsten Sachen nach Dienstschluss für den kommenden Tag vorzubereiten. Seiner Frau hatte er die »Erlaubnis«, sie nicht zum Einkaufen begleiten zu müssen, allein mit dem Versprechen abringen können, abends einen langen gemeinsamen Spaziergang zu unternehmen.

Würde man den im Fallbeispiel 1 betrachteten Sparkassen-Mitarbeiter am Ende seines oben beschriebenen Arbeitstages darauf hinweisen, dass er während der eigentlichen Dienstzeit deshalb nicht zu seinem Tagesgeschäft gekommen sei, weil er den ganzen Tag Verhandlungen geführt habe, würde der Mitarbeiter dies vermutlich weit von sich weisen. Vielleicht würde er sogar entgegenen, dass er weder im Firmenkundengeschäft tätig sei, wo Verhandlungen mit Kunden geführt würden, noch es Teil seines Jobs sei, Tarifverhandlungen zu führen, da er auch nicht in der Personalabteilung arbeite bzw. kein Vorstandsmitglied sei.

Tatsächlich aber war der Mitarbeiter sehr wohl den überwiegenden Teil des Tages mit Verhandlungen beschäftigt. Dass er dies jedoch nicht so empfunden haben dürfte, ist ein typisches Phänomen, das häufig bei Verhandlungen auftritt: Obwohl viele berufliche und private Aktivitäten die konstitutiven Merkmale von Verhandlungen erfüllen, werden die Aktivitäten von den Betroffenen nicht als Verhandlungstätigkeiten eingestuft. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Verhandlungen vielfach ein sehr enges Verständnis entgegengebracht wird. Am Beginn unseres Lehrbuchs zum Verhandlungsmanagement wollen wir uns daher zunächst mit dem Begriff und den Merkmalen von Verhandlungen beschäftigen, um ein klareres Verständnis zu erhalten, was unter Verhandlungen zu verstehen ist.

Verhandlungen:
unbewusste Alltagsbeschäftigung

1. Begriff und Erscheinungsformen von Verhandlungen

Für den Begriff »Verhandlungen« existiert in der Literatur kein einheitliches Begriffsverständnis. Das »begriffliche Wirrwarr«, das zum Teil besteht, zeigt sich dabei schon daran, dass auch die in der angloamerikanischen Literatur verwendeten Begriffe »bargaining« und »negotiation« teilweise synonym (vgl. *Rubin/Brown*, 1975; *Stephenson*, 1981), teilweise in Abgrenzung zueinander verwandt werden. Sofern keine Gleichsetzung erfolgt, wird »bargaining« stärker mit »Feilschen« in Verbindung gebracht, während »negotiation« eher als formaler Problemlösungsprozess verstanden wird (vgl. *Lewicki et al.*, 1998). Trotz aller begrifflichen Unterschiede werden in den in der Literatur gebräuchlichen Definitionen des Verhandlungsbegriffs immer wieder bestimmte Merkmale von Verhandlungen betont. Diese lassen sich aus den in Abbildung 1 zusammengestellten Beispielen von Definitionen, die der internationalen Verhandlungsforschung entnommen wurden, ableiten.

Begriffswirrwarr

Begriff »Verhandlungen«
in der Literatur

Verfasser	Definition
Bazerman et al., 1988	»A decision-making process in which three or more persons, representing their own interests, make decisions to resolve conflicting preferences.«
Bazerman/Moore, 2013	»When two or more parties need to reach a joint decision but have different preferences, they negotiate. They may not be sitting around a bargaining table; they may not be making explicit offers and counteroffers; they may even be making statements suggesting that they are on the same side. But as long as their preferences concerning the joint decision are not identical, they have to negotiate to reach a mutually agreeable outcome.«
Hüffmeier et al., 2011	A negotiation »involves protagonists who depend on one another for achieving outcomes they cannot reach on their own. However, these protagonists also tend to be motivated to maximize their individual outcomes.«
Johnson, 1993	»Negotiation is a process in which individuals or groups seek to reach goals by making agreements with others.«
Kennan/Wilson, 1993	»Bargaining is usually interpreted as the process of arriving at mutual agreement on the provisions of a contract.«
Lax/Sebenius, 1986	»We characterize negotiation as a process of potentially opportunistic interaction by which two or more parties with some apparent conflict, seek to do better through jointly decided action than they could otherwise.«
Morley/Stephenson, 1977	»Despite diverse usages in everyday, the term »negotiation« generally refers to the process of conferring with another with the purpose of securing agreement on some matter of common interest.«
Pruitt, 1981	»Negotiation can be described as a form of social conflict, since it involves the defence of opposing positions. It also can be described as a form of conflict resolution, since the roots of conflict are often examined and rectified during negotiation.«
Thompson, 2005	»Negotiation is an interpersonal decision-making process necessary whenever we cannot achieve our objectives single-handedly.«
Wall 1985	»Negotiation is a process in which two or more parties exchange goods or services and attempt to agree upon the exchange rate for them.«
Walton/McKersie, 1965	»Deliberate interaction of two or more complex social units which are attempting to define or redefine the terms of their interdependence.«
O'Neill, 1991	»A bargaining situation involves two or more parties who can make and accept offers, who can compromise with each other, and who can achieve mutual gains.«

Abb. 1: Unterschiedliche Definitionen für Verhandlungen in der Literatur

Im Einzelnen werden in den Definitionen vor allem folgende fünf Punkte als grundlegende Merkmale von Verhandlungen betont:

1. Eine Verhandlung ist eine Entscheidungsfindung zwischen zwei oder mehr Personen bzw. allgemeiner zwischen zwei oder mehr als zwei Parteien (»Multipersonalität/-organisationalität«).
2. Beide Parteien haben ein gemeinsames Einigungsinteresse, da sie ein gemeinsames, übergeordnetes Verhandlungsziel verfolgen, das darin besteht, eine Einigung über einen oder mehrere Verhandlungsgegenstände bei einem Verhandlungsobjekt herbeizuführen (z. B. Preis, Lieferzeitpunkt) (»Zielkongruenz«).
3. Die Verhandlungspartner weisen mehr oder weniger voneinander abweichende Verhandlungspräferenzen auf (»Präferenzkonflikt«).
4. Es besteht die Möglichkeit, durch Verhandlung eine Lösung herbeizuführen, welche beide Verhandlungspartner besser stellt, als wenn auf eine Einigung verzichtet wird (»Einigungsraum«).
5. Die Einigung stellt das Ergebnis eines interaktiven Prozesses dar, bei dem die Verhandlungsparteien durch Manipulationsversuche der Verhandlungsgegner versuchen, ihre Verhandlungspräferenzen soweit wie möglich durchzusetzen (»Interaktionsprozess«).

Merkmale von Verhandlungen

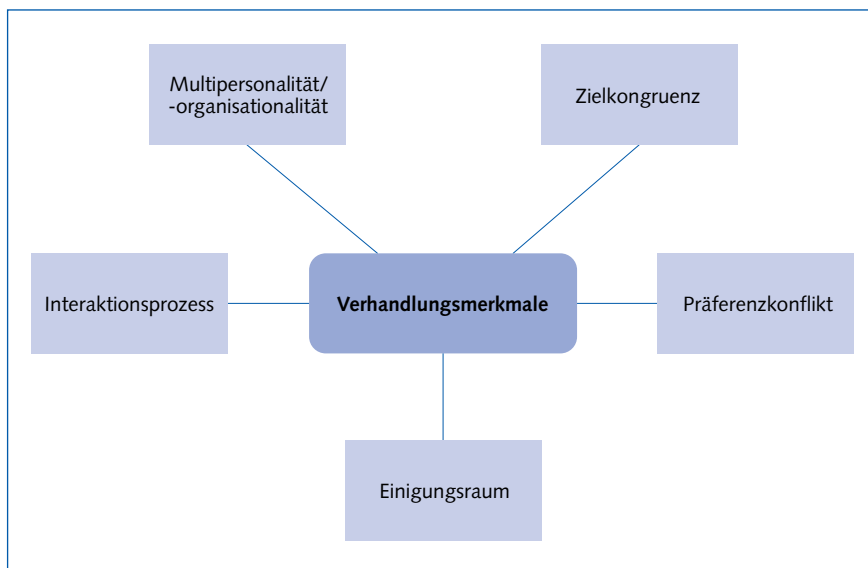


Abb. 2: Allgemeine Merkmale von Verhandlungen

Jede Austauschsituation, auf die diese, in Abbildung 2 nochmals im Überblick dargestellten Merkmale zutreffen, ist als Verhandlung zu bezeichnen. Eine Verhandlung ist demnach der Prozess der Einigung über ein oder mehrere Austauschobjekte zwischen Parteien mit zumindest teilweise unterschiedlichen

Definition
»Verhandlung«

Verhandlungs-
episoden

Präferenzen, in dessen Verlauf die Parteien versuchen, die generell mögliche Lösung zu ihren Gunsten zu beeinflussen.

Damit einhergehend sind Verhandlungen auch als gemeinsame Entscheidungsprozesse zwischen zumindest zwei Parteien zu verstehen. Der Prozess der Einigung vollzieht sich dabei nicht zwangsläufig in einem einzigen Verhandlungsschritt. Vielmehr ist es für Verhandlungen typisch, dass diese aus verschiedenen Verhandlungsepisoden bestehen (vgl. das Beispiel der Verhandlungen zwischen Griechenland und den internationalen Geldgebern zwischen Januar und Juni 2015 über die Rückzahlung gewährter Kredite und die Rücknahme von Sparauflagen in Abb. 3). Unter einer Verhandlungsepisode kann dabei ein abgrenzbarer Verhandlungsteil verstanden werden, der zeitlich, räumlich, organisatorisch und/oder inhaltlich von anderen Bestandteilen einer Verhandlung separiert erfolgt und der von den Beteiligten auch als eigenständiger Teil der Gesamtverhandlung wahrgenommen wird. Vorgespräche, zwischenzeitliche Telefonate oder auch aufeinander aufbauende Verhandlungsrunden stellen Beispiele für Verhandlungsepisoden dar und zeigen, dass die in einer Verhandlung auftretenden Verhandlungsepisoden sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können.

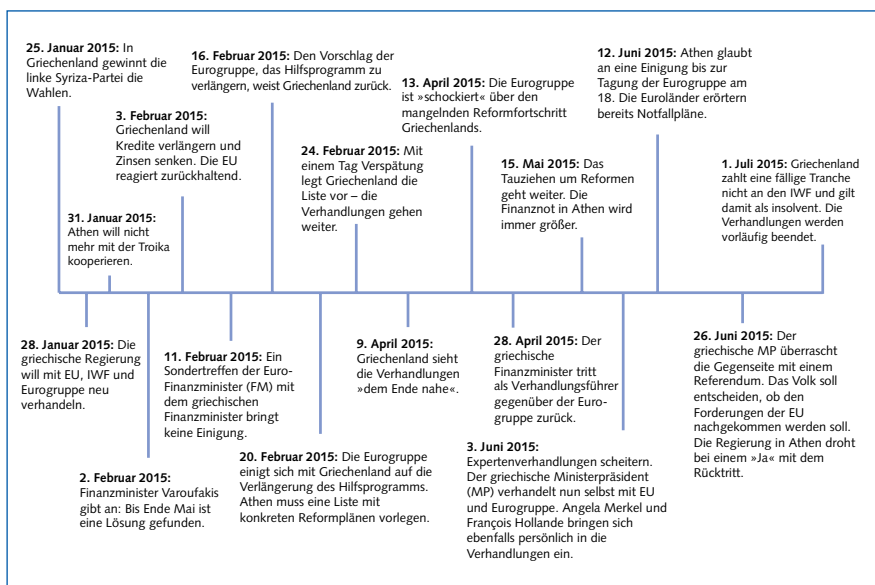


Abb. 3: Verhandlungsepisoden am Beispiel der Verhandlungen zwischen Griechenland und internationalen Geldgebern zwischen Januar und Juni 2015

Formen von
Verhandlungen

So definierte Verhandlungen begegnen uns permanent. Nicht allein im geschäftlichen Bereich, sondern auch im politischen, gesellschaftlichen und privaten Umfeld besteht nahezu durchgängig die Notwendigkeit, sich mit anderen Individuen und Gruppen im so verstandenen Sinne auszutauschen. Allerdings

laufen die Verhandlungen in den verschiedenen Bereichen teilweise sehr spezifisch ab. Verhandlungen im Privaten sind so ganz anders zu führen wie etwa politische Verhandlungen auf internationalem Parkett. Ganz allgemein können sich Verhandlungen in Bezug auf die in Abbildung 4 dargestellten Kriterien unterscheiden.

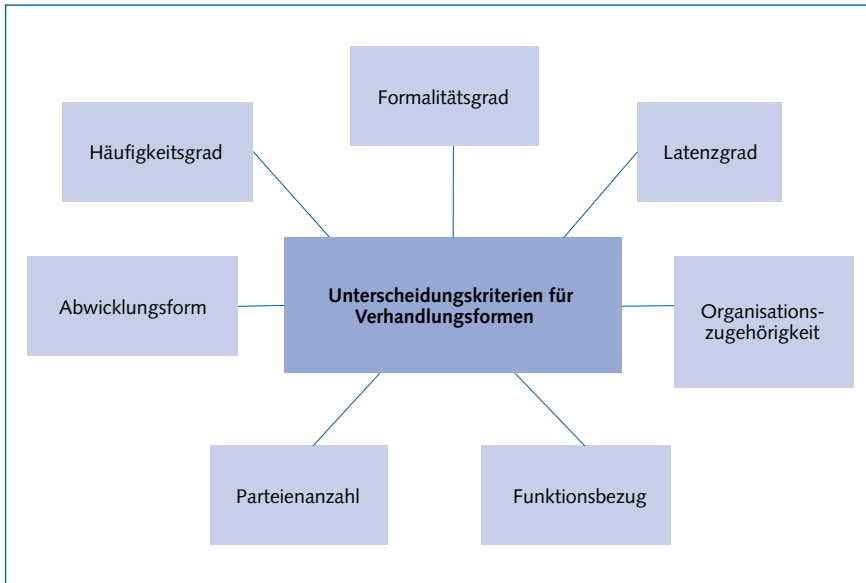


Abb. 4: Unterscheidungskriterien für Verhandlungen

Formalitätsgrad

Im Hinblick auf den Formalitätsgrad ist so beispielsweise zwischen informellen und formellen Verhandlungen zu unterscheiden. Von informellen Verhandlungen ist immer dann zu sprechen, wenn diese nicht offiziell erfolgen, daher auch keinen feststehenden Regeln folgen und im Ergebnis auch nur selten zu einem intersubjektiv nachprüfbar, vertraglich fixierten Ergebnis führen. Im Gegensatz dazu haben formelle Verhandlungen einen offiziellen Charakter und laufen zumeist nach feststehenden Regeln ab. Ihre Ergebnisse werden zumeist in prüfbar Verträgen niedergelegt.

Formelle/
informelle
Verhandlungen

Fallbeispiel 2: Formalitätsgrad von Verhandlungen am Beispiel AMNOG

Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuordnung des Arzneimittelmarktes (AMNOG) am 1. Januar 2011 müssen alle Pharmaunternehmen, die ein innovatives, rezeptpflichtiges Präparat auf dem deutschen Markt anbieten wollen, ihre Preise mit dem Spitzenverband der gesetzlichen Krankenkassen (GKV-S) verhandeln. Dieser Preis gilt ab dem zweiten Jahr, in dem das Präparat im Markt angeboten wird. Im ersten Jahr wird das Präparat zu einem vom Pharmaunternehmen frei festgelegten Preis im Markt ange-

boten. Der mit dem GKV-S auszuhandelnde Preis, der ab dem zweiten Jahr im Markt gilt, soll nun am Zusatznutzen ausgerichtet werden, den das neue Medikament im Vergleich zu bisherigen Medikamenten in diesem Bereich aufweist. Um den Zusatznutzen zu ermitteln, findet eine Nutzenbewertung durch den gemeinsamen Bundesausschuss statt. Auf Basis eines vom Pharmaunternehmen vorzulegenden Dossiers beurteilen hier Fachleute und Kassenvertreter den Zusatznutzen des neuen Medikaments. Mit der Einreichung des Dossiers steigt das Pharmaunternehmen in einen mehrphasigen Verhandlungsprozess mit dem GKV-S ein, der in fünf Verhandlungstermine gegliedert ist (siehe Abb. 5). Unabhängig vom individuellen Verhandlungsverlauf müssen alle Termine wahrgenommen werden, was dazu führen kann, dass die verhandelnden Parteien bis einschließlich des dritten oder vierten Termins keine relevanten Informationen austauschen und keinerlei Verhandlungsfortschritt verzeichnen. Da die Verhandlungen mit dem GKV-S nach AMNOG maximal sechs Monate in Anspruch nehmen dürfen, müssen daher in späteren Phasen des Verhandlungsprozesses parallel Telefonverhandlungen zwischen den Parteien geführt werden, um doch noch eine Einigung zu erreichen. Schaffen es die Verhandlungsführer nämlich nicht, sich innerhalb von sechs Monaten zu einigen, wird der Fall vor eine Schiedsstelle gebracht, gegen deren Beschluss nur noch per Klage vorgegangen werden kann – das Präparat darf dann ab dem Schiedsspruch jedoch nur zu dem festgesetzten Preis, der meist in keiner Weise den Vorstellungen des Pharmaunternehmens entspricht, in den Verkauf gegeben werden.

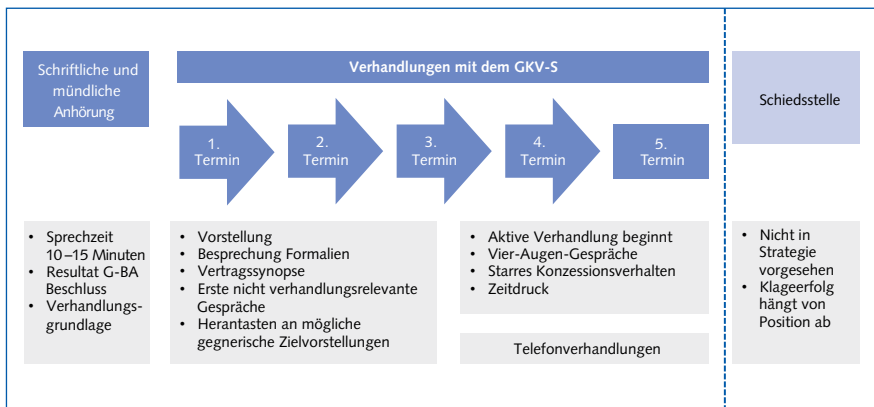


Abb. 5: Struktur eines AMNOG-Verhandlungsprozesses

Latenzgrad

Offene/latente Verhandlungen

Davon zu unterscheiden ist das Differenzierungskriterium des Latenzgrades von Verhandlungen. Zu unterscheiden ist dabei zwischen latenten und offenen Verhandlungen. So laufen latente Verhandlungen zwar in der Regel auch informell ab, dies liegt aber vielmehr daran, dass den Beteiligten nicht bewusst ist, dass sie sich in einer Verhandlungssituation befinden. Offene Verhandlungen sind hingegen Verhandlungen, die von den Verhandlungsakteuren bewusst als solche aufgefasst werden. Verhandlungen – zumindest in Teilen – bewusst latent ablaufen zu lassen, kann dabei eine sehr erfolgreiche Verhandlungstaktik sein. Indem dem Verhandlungspartner nicht kommuniziert wird, dass man

sich mit ihm bereits in einer Verhandlungssituation befindet, wird es häufig einfacher möglich, wichtige Vorfestlegungen abzusprechen oder sogar Zugeständnisse zu erhalten.

Fallbeispiel 3: Technikgespräche in der Automobilindustrie

In den Verhandlungen zwischen Automobilherstellern und Automobilzulieferern geht es einerseits um technische Fragestellungen und andererseits um kaufmännische Aspekte. Um die Verhandlungen über Technik-Aspekte in weniger kompetitiver Atmosphäre ablaufen zu lassen, versucht der Vertrieb der Automobilzulieferer, Mitarbeiter aus der Technik der Automobilhersteller zu informellen Technikgesprächen einzuladen. Im Rahmen dieser Gespräche tauschen sich die Beteiligten zwanglos über neuste technische Entwicklungen aus. Im Idealfall gelingt es dabei dem Vertrieb der Automobilzulieferer, erste technische Regelungen mit dem Automobilhersteller zu vereinbaren. Auch wenn die Technikgespräche dabei nicht als Verhandlungen ausgewiesen werden, erfüllen sie alle konstitutiven Merkmale einer Verhandlung. Sie stellen ein wichtiges taktisches Element für die Vertriebsseite dar, um den Automobilhersteller in technischen Fragen zu zulieferseitig gewünschten Regelungen zu bewegen.

Organisationszugehörigkeit

Eine andere Unterteilung differenziert entsprechend der Organisationszugehörigkeit der Verhandlungsbeteiligten. Wie in Abbildung 6 dargestellt, kann hierbei zwischen

- intraorganisationalen,
- interorganisationalen und
- gesellschaftspolitischen

Verhandlungen unterschieden werden.

Viele geschäftliche Verhandlungen finden innerhalb von Unternehmen und Organisationen statt (intraorganisationale Verhandlungen). Abgrenzungsmerkmal solcher interner Verhandlungssituationen ist dabei, dass die Verhandlungsparteien aus dem gleichen Unternehmen bzw. der gleichen Organisation stammen. Dies ist etwa dann der Fall, wenn Budgets zwischen Abteilungen oder Gehalts- und Aufstiegsmöglichkeiten zwischen Vorgesetztem und Untergebenem in einem Unternehmen ausgehandelt werden. Auch wenn intraorganisationale Verhandlungen dabei häufig den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie Verhandlungen mit Externen folgen (vgl. *Herbst et al.*, 2008b), sind sie insofern anders, als sich die Verhandlungsbeteiligten hier in der Regel kennen, diese grundsätzlich den gleichen Werten und der gleichen Unternehmenskultur verpflichtet sind – immerhin sind sie im gleichen Unternehmen tätig – und sich vor allem im Anschluss an die Verhandlungen in vielen anderen Interaktionssituationen (gegebenenfalls auch weiteren Verhandlungen) wieder begegnen.

Von interorganisationalen Verhandlungen soll hingegen gesprochen werden, wenn die Verhandlungsparteien verschiedenen Organisationen zugehörig sind. Wie in Abbildung 6 dargestellt, führen z. B. Unternehmen interorganisationale Verhandlungen typischerweise mit Lieferanten, Kooperationspartnern oder Kunden, gegebenenfalls auch mit Konkurrenten. Inwieweit der Typus des ex-

Intraorganisa-
tionale Ver-
handlungen

Interorgani-
sationale
Verhandlungen

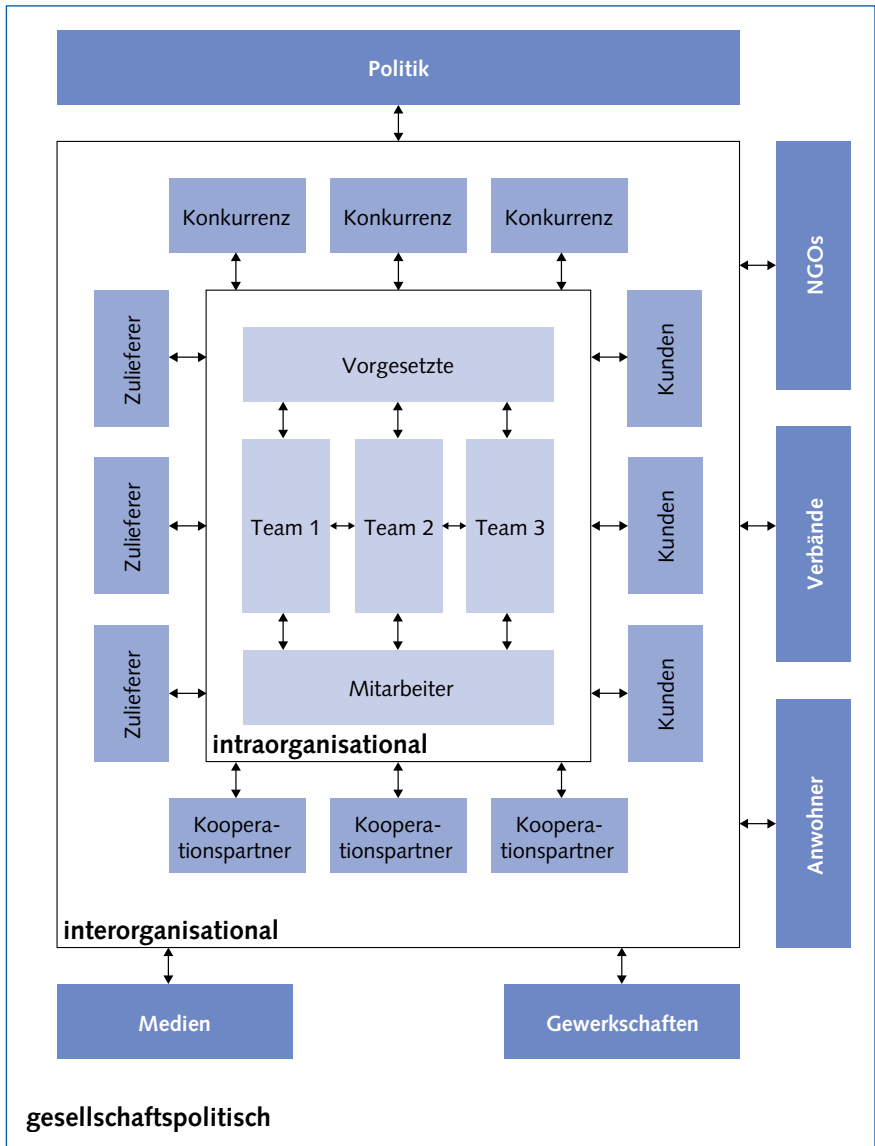


Abb. 6: Verhandlungsarten nach der Organisationszugehörigkeit

ternen Verhandlungspartners dabei einen Einfluss auf Ablauf und Ergebnis der Verhandlungen aufweist, hängt vor allem von der jeweiligen Machtsituation ab, in der sich das verhandelnde Unternehmen gegenüber der anderen Verhandlungspartei sieht (vgl. Geiger, 2007). So werden z. B. Verhandlungen mit wichtigen A-Kunden ähnlichen Mechanismen unterliegen wie Verhandlungen mit Rohstofflieferanten, die augenblicklich alleine über freie Kapazitäten im