

Stefanie Jung
Peter Krebs

Die Vertragsverhandlung

Taktische, strategische
und rechtliche Elemente

Die Vertragsverhandlung

Stefanie Jung • Peter Krebs

Die Vertragsverhandlung

Taktische, strategische und rechtliche
Elemente

Stefanie Jung
Universität Siegen
Siegen, Deutschland

Peter Krebs
Universität Siegen
Siegen, Deutschland

ISBN 978-3-658-11203-5 ISBN 978-3-658-11204-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11204-2

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Unternehmerische Vertragsverhandlungen sind von großer praktischer Bedeutung. Die Kunst der Verhandlung kann bereits darüber entscheiden, ob überhaupt ein Vertrag geschlossen wird. Kommt es zum Vertragsschluss, entscheidet nicht allein die (rationale) Verhandlungsmacht der Verhandlungspartner, sondern daneben auch das Verhandlungsgeschick über die konkrete Ausgestaltung des Vertrags. Gute Vertragsverhandler sind daher für alle Unternehmen wichtig.

Um Verhandlungsgeschick zu erwerben, bedarf es viel Praxiserfahrung sowie auch eines gewissen Talents. Daneben hilft vor allem die systematische Beschäftigung mit der Thematik, Grundfähigkeiten im Verhandeln zu erlernen, Fehler zu vermeiden und sich weiter zu verbessern. So wie von den Amateurfußballern der untersten Ligen bis zu den Fußballmannschaften der Champions League alle einen Trainer haben, der sie anleitet, ist eine systematische Anleitung zum Verhandeln auch für Laien bis hin zu Profiverhandlern sinnvoll. Es vermag daher nicht zu überraschen, dass die Vermittlung von Kenntnissen der Vertragsverhandlung in den USA zum allgemein üblichen Teil der Ausbildung in juristischen und wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen gehört. Darüber hinaus ist auch für das nichtakademische Personal in den USA eine Ausbildung in Vertragsverhandlungen allgemeiner Standard. In Deutschland spielen Vertragsverhandlungen ökonomisch die gleiche herausragende Rolle wie in den USA. Eine flächendeckende Ausbildung in Vertragsverhandlungen von Betriebswirten, Juristen und Ingenieuren sowie allen anderen, die in der Praxis verhandeln, gibt es jedoch in Deutschland noch nicht. Eine von mehreren Ursachen könnte sein, dass sich die Erkenntnisse der Verhandlungswissenschaft aus Erkenntnissen der verschiedensten Wissenschaften zusammensetzen (vor allem Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Recht, Kommunikationswissenschaften und Psychologie). Anders als in den USA bestehen in Deutschland jedoch gewisse Hemmungen traditionelle Fächergrenzen zu überschreiten.

Die Verhandlungswissenschaft ist nicht nur praktisch bedeutend, sondern auch ein wichtiges und spannendes Forschungsgebiet. Hier ist ebenfalls eine weltweite Dominanz der US-amerikanischen Forschung zu verzeichnen (vgl. das Literaturverzeichnis dieses Werkes). Langfristig gilt es, diese Forschungslücke auch mit Hilfe deutscher Forschungsleistungen zu schließen.

Die Autoren wollen mit diesem Werk Interesse für das Thema Vertragsverhandlungen wecken, Anfängern wie Fortgeschrittenen helfen, ihre Verhandlungsqualität zu verbessern

und Wissenschaftler motivieren, sich mit dieser spannenden Materie näher zu beschäftigen. Es lohnt sich!

Das Buch setzt keine Vorkenntnisse voraus, geht aber teilweise bewusst in die Tiefe und enthält auch Nachweise für weiterführende Literatur. Dadurch ist es sowohl für Anfänger als auch Fortgeschrittene geeignet. Einerseits wird hier darauf abgezielt, den wesentlichen Stand der Verhandlungswissenschaft – maßgeblich geprägt durch die Forschung in den USA – zusammenzutragen. Andererseits geht es den Autoren auch um eine Weiterentwicklung bzw. kritische Hinterfragung bisheriger Erkenntnisse. Versucht wird daher, die verschiedenen Vorschläge für Verhandlungstaktiken kritisch zu analysieren und, wo es möglich ist, Vorschläge für Gegenmaßnahmen zu unterbreiten. Die Autoren bemühen sich darüber hinaus auch, erstmals die rechtlichen Rahmenbedingungen für Vertragsverhandlungen breitflächig mit einzubeziehen. Die Auswirkungen dieser Rahmenbedingungen sollten nicht unterschätzt werden. Die Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen ist selbst in den USA bisher nicht üblich, obwohl sich insbesondere die Harvard Law School um die Verhandlungswissenschaft und die Verhandlungsausbildung verdient gemacht hat.

Die Autoren möchten die Gelegenheit nutzen, allen zu danken, die sie unterstützt haben. An erster Stelle sind dies ungenannt bleibende Praktiker, die bereit waren, frühere Fassungen dieses Buches zu lesen und uns praktische Hinweise gegeben haben. Danken möchten wir auch zahlreichen Studierenden, die uns in Vorlesungen und Seminaren auf die verschiedenste Art zum weiteren Nachdenken anregten. Dabei gilt unser Dank vor allem auch den Studierenden, die in einem Forschungskolloquium im Wintersemester 2014/2015 mit uns die Aufbereitung des Stoffes diskutiert haben. Am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen sind wir von einer Reihe von Mitarbeitern intensiv unterstützt worden, denen wir für ihre Mitarbeit und das dabei gezeigte Engagement herzlich danken. Im Einzelnen gehörten Michael Matejek, Johannes Offergeld, Dilek Bektas und im Rahmen der Fertigstellung auch Steffen Mäusezahl, Liubov Khomutovskaya und Melike Bayindir zum Team.

Die Autoren bedanken sich zudem bei der Fakultät III der Universität Siegen. Insbesondere die Co-Autorin möchte sich für die Finanzierung der Teilnahme am Harvard Negotiation Program durch die Fakultät III der Universität Siegen bedanken. Die Erkenntnisse, die sie dabei gewonnen hat, sind in dieses Buch eingeflossen. Ihr besonderer Dank gilt außerdem Richard Epstein und dem von ihm geführten Classical Liberal Institute für den erneuten Forschungsaufenthalt an der NYU Law School, der ebenfalls der Weiterentwicklung dieses Werkes diene.

Uns, den Autoren, bereitet die Beschäftigung mit der Materie Vertragsverhandlung viel Freude. Wir würden uns sehr freuen, wenn es den Lesern dieses Buches ähnlich ginge. Feedback, Informationen, Anregungen und Kritik sind uns willkommen. Umgekehrt sind wir auch gerne bereit, andere zu beraten.

Peter Krebs
krebs@recht.uni-siegen.de

Stefanie Jung
jung@recht.uni-siegen.de

Abkürzungsverzeichnis

5 Ps	prior preparation prevents poor performance
Abb.	Abbildung
ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch (Österreich)
Abs.	Absatz
ACBD	always consult before deciding
AcP	Archiv für die civilistische Praxis
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der europäischen Union
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Alt.	Alternative
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
B2B	business to business
B2C	business to consumer
BAFO	best and final offer
BATNA	best alternative to a negotiated agreement
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidungssammlung des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BVerfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
c.i.c.	culpa in contrahendo
CBCA	criteria based content analysis
CISG	United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (UN-Kaufrecht)
CMC	computer mediated communication
CMS	Compliance Management Systeme
CSR	Corporate Social Responsibility
d.h.	das heißt

DAD approach	decide, announce, defend approach
DDD approach	dialogue, decide, deliver approach
dies.	dieselben
DITF	door-in-the-face
DoD	detection of deception
EANT	ethically ambiguous negotiation tactics
ed.	editor
eds.	editors
EG	Europäische Gemeinschaft
EGBGB	Einführungsgesetz zum Bürgerlichen Gesetzbuch
EMRK	Europäische Menschenrechtskonvention
engl.	englisch
ERCL	European Review of Contract Law
et al.	und andere
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EuG	Gericht der Europäischen Union
EUR	Euro
evtl.	eventuell
EVV	entscheiden, verkünden und verteidigen
f.	folgende/r [Seite, Paragraph]
FC approach	full consensus approach
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
ff.	folgende [Seiten, Paragraphen]
FIDIC	Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils/International Federation of Consulting Engineers
FITD	foot-in-the-door technique
FOA	final offer arbitration
FOG	facts, opinions, guesses
FOTE	fair, open, trustful exchange
FTF	face-to-face
gem.	gemäß
GFA	Gesetzesfolgenabschätzung
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRUR	Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht
GTFT	generous tit for tat
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
h.M.	herrschende Meinung
HGB	Handelsgesetzbuch

Hrsg.	Herausgeber
IACM	International Association for Conflict Management
i.d.R.	in der Regel
i.S.d.	im Sinne des/der
i. V.m.	in Verbindung mit
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LOI	letter of intent
LRRM	Labor Relations Reference Manual
M&A	Mergers and Acquisitions
MBTI	Myers-Briggs-Typenindikator
MESO	multiple equivalent simultaneous offers
MGA	mutual gains approach
MoU	memorandum of understanding
NDA	non-disclosure agreement
NEA	Nichteinigungsalternative
NJW	Neue juristische Wochenschrift
NJW-RR	Neue juristische Wochenschrift Rechtsprechungs-Report
NLRB	National Labor Relations Board
NOPA	No possible agreement
Nr.	Nummer
OODA	observe, orient, decide, act
p.a.	per annum
PatentG	Patentgesetz
RFP	request for proposal
RL	Richtlinie
Rn.	Randnummer
S.	Seite/Satz
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unter
SchwarzArbG	Gesetz zur Bekämpfung der Schwarzarbeit
Slg.	Sammlung der Rechtsprechung des Gerichtshofs und des Gerichts Erster Instanz (EU)
SMART	specific, measurable, assignable, realistic, time-related
SMARTER	specific, measurable, assignable, realistic, time-related, evaluated, reviewed
sog.	sogenannt
SOPHOP	soft on people, hard on points
StGB	Strafgesetzbuch
SVA	statement validity assessment
SWOT	strength, weakness, opportunities and threats

TFT	tit for tat
TINA	there is no alternative
TKI	Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
UCC	Uniform Commercial Code
UCLA	University of California, Los Angeles
UK	United Kingdom
US	United States
USA	United States of America
USP	unique selling point/unique selling proposition
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
v.a.	vor allem
v. Chr.	vor Christi Geburt
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
Vol.	Volume
WATNA	worst alternative to a negotiated agreement
WWW	what worked well
WWYDD	what would you do differently
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
ZOPA	Zone of possible agreement
ZPO	Zivilprozessordnung

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
--	------

Teil A Einleitung und Gebrauchshinweise

I. Einleitung	3
II. Gebrauchshinweise	7
1. Gliederung des Buches.	7
2. Mögliche Lesarten dieses Werks	8

Teil B Planung und Ablauf von Vertragsverhandlungen

I. Die Verhandlungsvorbereitung	13
II. Der Verhandlungseinstieg	17
III. Die Kernphase der Verhandlung	19
IV. Die Vereinbarung	23
V. Die Umsetzung des Vereinbarten	25
VI. Die ex-post Phase	27

Teil C Elemente der Vertragsverhandlung

I. Alphabetische Begriffszusammenstellung	31
--	----

Teil D Systematischer Teil

I	Einleitung	437
II.	Grundkategorien	439
	1. Grundbegriffe	440
	2. Mechanismen/Effekte	440
	3. Hilfsmittel	440
	4. Techniken	441
	5. Taktiken	445
	6. Strategien	447
	7. Gesamtkonzepte	449
	8. Rahmenbedingungen	449
	9. Grundprobleme	450
III.	Zielkategorien und Aufgaben	453
	1. Zielkategorien	453
	2. Kategorien von Aufgaben	455
	Themenlisten	457
	Behavioural economics und psychologische Effekte	457
	Besser verhandeln lernen	460
	Emotionen	461
	Hilfsmittel	462
	Informationsgewinnung	464
	Kommunikationstechniken	465
	Kompetitives Verhandeln	470
	Kooperatives Verhandeln	473
	Lösungen und Kompromisse	474
	Rechtliche Rahmenbedingungen	475
	Verhandlungsarten	477
	Verhandlungsbeteiligte	478
	Verhandlungsstrategien	480
	Verhandlungsvorbereitung	481
	Wirtschaftswissenschaftliche Konzepte und Begriffe	482
	Zeit	482
	Literatur	485
	Sachverzeichnis	505

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Abzinsung	36
Abb. 2	Ankereffekt	53
Abb. 3	Verhältnis von first offer, aspiration level, BATNA und resistant point zueinander	62
Abb. 4	BATNA	79
Abb. 5	BATNA und ZOPA	80
Abb. 6	Diminishing rates of concessions und midpoint rule	143
Abb. 7	Ehrgeiz wecken	157
Abb. 8	Parteiinteressen	218
Abb. 9	Januskopf auf einer römischen Münze (As 211–206 v. Chr.)	245
Abb. 10	Niccolò Machiavelli	264
Abb. 11	Midpoint rule	268
Abb. 12	Coordination game	277
Abb. 13	Negotiation pie	280
Abb. 14	Pareto-Optimum	301
Abb. 15	Principal-Agent-Problematik und Verhandlungen at the table und behind the table	316
Abb. 16	Principal-Agent-Problematik	317
Abb. 17	Verlustaversion	403
Abb. 18	a Abschlussvollmacht, b Verhandlungsvollmacht	415
Abb. 19	BATNA und ZOPA	428

Teil A

Einleitung und Gebrauchshinweise

Vertragsverhandlungen sind von großer praktischer Bedeutung. Erkenntnisse über das Funktionieren von Vertragsverhandlungen und ihre Umsetzung in Taktiken und Strategien können helfen, überhaupt zu einer Einigung zu kommen, bessere Verhandlungsergebnisse zu erzielen oder auch eine überlegte Entscheidung gegen eine Einigung zu fällen.

Dieses Werk widmet sich der unternehmerischen Vertragsverhandlung, d. h. B2B (business to business) Verhandlungen. Die hier erörterten Erkenntnisse, Taktiken, Strategien, Gesamtkonzepte und juristischen Hilfsmittel sowie Rahmenbedingungen können sowohl in Verhandlungen zwischen Unternehmen als auch bei unternehmensinternen Verhandlungen Anwendung finden. Das schließt nicht aus, dass die gleichen bzw. sehr ähnliche Taktiken und Strategien auch im familiären Verhandlungsumfeld, in der Diplomatie oder in Verhandlungen zwischen Unternehmen und Verbrauchern/Arbeitnehmern verwendet werden. Beleuchtet werden sie hier allerdings allein aus dem Blickwinkel der unternehmerischen Vertragsverhandlung.

Der Schwerpunkt dieses Werkes liegt auf den Verhandlungstaktiken und Verhandlungsstrategien. Dabei beziehen sich Taktiken auf einzelne Schritte innerhalb einer Verhandlung, während eine Strategie grundsätzlich für eine ganze Verhandlung gewählt wird. Ein Gesamtkonzept ist so umfassend angelegt, dass es Geltung für alle Arten von Verhandlungen beansprucht. Das einzige, umfassende Gesamtkonzept stellt das Harvard Verhandlungskonzept dar, welches in diesem Werk intensiv diskutiert wird. Zum besseren Grundverständnis werden auch Grundbegriffe und Techniken, welche für die Taktiken benötigt werden sowie Effekte und Mechanismen, auf denen die Taktiken beruhen, mit aufgenommen. Darüber hinaus enthält dieses Werk Erläuterungen zu technischen und juristischen Hilfsmitteln, die in der Vertragsverhandlung Anwendung finden. Die Rechtsordnung gibt für Vertragsverhandlungen einen Rahmen vor, innerhalb dessen sich die Verhandlungen bewegen sollen.

Diese rechtlichen Vorgaben sind ebenfalls Bestandteil dieses Werks. Zusammenfassend werden in diesem Werk somit folgende Grundkategorien unterschieden (zur Abgrenzung und ihrem Zusammenspiel siehe näher unter Punkt D.I., Systematikteil):

1. Grundbegriffe,
2. Mechanismen/Effekte,
3. Hilfsmittel,
4. Techniken,
5. Taktiken,
6. Strategien,
7. Gesamtkonzepte,
8. Rahmenbedingungen sowie
9. Grundprobleme.

In den Erklärungen wird auf diese Grundkategorien Bezug genommen. Die in diesem Buch erörterten Begriffe sind alphabetisch geordnet. Die Autoren haben sich bewusst gegen eine Aufbereitung der Thematik im Fließtext entschieden. Durch die hier gewählte Herangehensweise lässt sich besser eine umfassende Aufbereitung sicherstellen. Gleichzeitig wird die Vernetzung der einzelnen Begriffe durch das eingeführte Verweissystem (dazu sogleich unter A.II.2.) sichergestellt. Die Stichwortliste hilft beim Auffinden bestimmter Aspekte und die Themenlisten im Anhang gewähren zusätzlich die Möglichkeit, sich mit bestimmten Fragestellungen konkret auseinanderzusetzen (zu den Gebrauchshinweisen sogleich im Folgenden).

Vertragsverhandlungen sind eine Schnittstellenmaterie. In die Betrachtung fließen psychologische, rechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte sowie Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft ein. Ziel dieses Werkes ist es, insgesamt einen Einblick in den Stand der Verhandlungswissenschaft zu geben. Dies bedeutet primär, dass die wichtigsten Erkenntnisse aus den verschiedenen Disziplinen zusammengestellt werden. Darüber hinaus erhebt dieses Buch allerdings auch den Anspruch, diese Erkenntnisse für den Leser nutzbar zu machen und es ihm zu erleichtern, diese in eigenen Vertragsverhandlungen einzusetzen bzw. mit dem Einsatz bestimmter Taktiken durch den Verhandlungspartner umzugehen. Da die Verhandlungswissenschaft ihren weltweiten Schwerpunkt in den USA hat, und in Deutschland nach wie vor weniger erforscht wird, sind einige der hier zusammengetragenen Erkenntnisse in der bisherigen deutschen Literatur noch nicht präsent. Die Autoren dieses Werks versuchen, die vorgestellten Taktiken und Techniken kritisch zu hinterfragen und auf ihre praktische Einsetzbarkeit in Verhandlungen im unternehmerischen Kontext zu überprüfen. Gelegentlich finden sich auch gänzlich neue Vorschläge der Autoren (z. B. zu den Rechtmäßigkeitsgrenzen bei Täuschungen). Da die Autoren Juristen sind, werden die sonst generell – und zwar sowohl in den USA als auch in Deutschland – vernachlässigten juristischen Aspekte vor dem Hintergrund deutschen Rechts mit behandelt. In diesem Zusammenhang werden insbesondere rechtliche Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf Verhandlungen angesprochen, sowie juristische Hilfsmittel, die im Rahmen von Vertragsverhandlungen zum Einsatz gelangen.

Die Lektüre erfordert keine besonderen Vorkenntnisse, sondern lediglich Interesse an der Materie. Das Buch kann daher als Einstieg in die Beschäftigung mit Vertragsverhandlungen genutzt werden. Es will allerdings gerade auch für erfahrene Verhandler interessant sein, da es helfen soll, das in Vertragsverhandlungen praktisch Erlebte zu verstehen, die dahinter stehenden Wirkungsmechanismen zu erkennen und darauf aufbauend die eigenen Taktiken und Strategien zu verbessern. Literaturhinweise werden vor allem für diejenigen Leser gegeben, die sich bezüglich einzelner Phänomene näher informieren möchten. Einige konkrete Literaturhinweise finden sich bereits in den einzelnen Stichwörtern. Zusätzlich ist die gesamte verwendete Literatur im Anhang in der Literaturliste aufgeführt.

Vieles ist im Bereich der Vertragsverhandlungen nicht durch bloßes Lesen erlernbar, sondern bedarf der Übung und teilweise auch eines gewissen Talents. Das Verstehen dessen, wie man selbst und wie andere verhandeln, welche Strategien, Taktiken und Techniken es gibt, inwieweit sie aus welchen Gründen funktionieren und wodurch der Erfolg einer Taktik beeinträchtigt wird sowie das Bewusstsein, welche juristischen Grenzen für Taktiken bestehen, ist jedoch ein wichtiger Baustein auf dem Weg zum erfolgreichen Verhandeln. Die Beschäftigung mit diesem Werk kann und soll nicht die Praxis ersetzen. Dieses Buch möchte vielmehr auf die Praxis vorbereiten, eine bessere Verhandlungsführung unterstützen und zur Reflektion anregen.

Bei den hier aufgeführten Verhandlungstaktiken und -strategien handelt es sich allerdings nicht generell um Handlungsempfehlungen. Denn die einzelnen Taktiken und Strategien entsprechen teilweise nicht dem anzustrebenden ethischen Standard oder sind gar illegal. Die Autoren weisen auf die mit der Anwendung einzelner Taktiken verbundenen Bedenken generell hin. Da aber immer die Gefahr besteht, dass der Verhandlungspartner entsprechende unethische Taktiken einsetzt, ist es wichtig, diese und dazugehörige Reaktionsmöglichkeiten zu kennen.

1. Gliederung des Buches

Dieses Buch gliedert sich in mehrere Abschnitte. Zu Anfang steht eine Einleitung (Teil A.I.), die die Ausrichtung dieses Werks erläutert. Im vorliegenden Abschnitt (Teil A.II.) soll eine kurze Einführung in die Handhabung dieses Buches gegeben werden, um dem Leser die Erschließung der Materie und den Umgang mit diesem Werk zu erleichtern.

Teil B. gibt einen Überblick über die Planung und den Ablauf von Vertragsverhandlungen im unternehmerischen Bereich. Die Ausführungen sind zwar keine Voraussetzung für das Verstehen der folgenden Begriffe der Vertragsverhandlung, aber für die Anwendung der dort präsentierten Erkenntnisse. Denn nur mit Hilfe eines Grundverständnisses für die Struktur von unternehmerischen Vertragsverhandlungen lassen sich Techniken, Taktiken und Strategien effektiv einsetzen.

Teil C. stellt den Hauptteil dieses Werkes dar. In diesem Abschnitt werden Erkenntnisse, Taktiken und Strategien ergänzt um weitere wichtige Grundbegriffe in alphabetischer Reihenfolge erörtert. Ihnen nachgestellt ist ein Systematisierungsversuch (Teil D.), der darauf abzielt, die in diesem Buch erörterten Begriffe der Vertragsverhandlung (Teil C.I.) zu kategorisieren. Unterschieden wird dabei zwischen Grundkategorien (Teil D.II.), Zielkategorien und Aufgaben (Teil D.III.) Dieser Teil reflektiert die Strukturen, die hinter den in Teil C.I. erörterten Begriffen stehen. Er stellt somit eine Schlussfolgerung aus den einzelnen Begriffen der Vertragsverhandlung dar. Leser, die sich der Materie vom Abstrakten hin zum Konkreten nähern möchten, könnten diesen Teil allerdings auch zuerst lesen.

Im Anhang zu diesem Werk befinden sich verschiedene Themenlisten (dazu sogleich im Folgenden), eine ausführliche Literaturliste und ein Stichwortverzeichnis.

2. Mögliche Lesarten dieses Werks

Leser mögen sich dieses Werk, d. h. vor allem die Zusammenstellung der Taktiken, Strategien und der rechtlichen Aspekte, auf verschiedene Weise erschließen.

Die Begriffe sind alphabetisch und somit nicht thematisch geordnet. Wegen der führenden Position der Forschung in den USA in diesem Bereich werden hier primär die englischen Begriffe wiedergegeben, die häufig auch besonders anschaulich sind.

Leser, die sich für einzelne Aspekte interessieren, können sich mit Hilfe des Stichwortverzeichnisses orientieren. Dort sind alle Begriffe, d. h. alle in diesem Werk fett gedruckten Schlagwörter aufgelistet. Fett gedruckt sind zum einen alle Oberbegriffe (zu Anfang des Stichworts). Darüber hinaus werden durch Fettdruck Synonyme und Begriffe mit sehr ähnlicher Bedeutung hervorgehoben. Zudem werden so Schlagwörter markiert, die thematisch eng mit dem Oberbegriff verbunden sind und deshalb im selben Abschnitt erörtert werden.

Beispiel

Fettgedruckte Begriffe unter Harvard Verhandlungskonzept

Harvard Verhandlungskonzept	Dies ist der Oberbegriff, der entsprechend unter H zu finden ist.
Getting to Yes	Dies ist ein Synonym, das im Text ebenfalls durch Fettdruck hervorgehoben wird.
Principled negotiations	Dies sind im weiteren Sinn auch Synonyme (fett).
Negotiations of merits	
Dritter Weg	
SOPHOP	Dieser Begriff ist eng mit dem Oberbegriff Harvard Verhandlungskonzept verknüpft, weshalb er ebenfalls darunter erläutert wird.
Neutrale Beurteilungskriterien	Dieser Begriff ist ebenfalls eng mit dem Oberbegriff Harvard Verhandlungskonzept verknüpft, weshalb er darunter erläutert wird.

Es gibt weitere, eng mit dem Harvard Verhandlungskonzept verknüpfte Begriffe, die jedoch dieser beispielhaften Liste nicht hinzugefügt wurden.

Da somit innerhalb eines Stichpunkts mehrere Begriffe fettgedruckt sein können, enthält das Stichwortverzeichnis gegebenenfalls einen Hinweis, unter welchem Oberbegriff der entsprechende Begriff erläutert wird (gekennzeichnet durch „siehe unter“).

Beispiele

Dritter Weg siehe unter Harvard Verhandlungskonzept

Neutrale Beurteilungskriterien siehe unter Harvard Verhandlungskonzept

Leser, die sich mit bestimmten Themenbereichen befassen möchten, können mit den Themenlisten im Anhang arbeiten. Dort werden unter einem bestimmten Thema (z. B. Verhandlungsstrategien) alle Oberbegriffe zusammengestellt, die darunter fallen. Um die Themenlisten übersichtlich zu halten, wird darauf verzichtet, dort weitere fettgedruckte Schlagwörter (wie Synonyme etc.) aufzunehmen. Da auch die Themenlisten untereinander in Beziehung stehen können, werden einige Listen unter einem allgemeinen Begriff zusammengefasst. So gibt es beispielsweise den übergeordneten Begriff „Kommunikationstechniken“ unter dem sich unter anderem Themenlisten zu „Antworttechniken“ und „Fragetechniken“ finden lassen.

Selbstverständlich ist es ebenfalls möglich, das Buch von Beginn an zu lesen oder hier und dort Stichworte nachzuschlagen. Aufgrund der Verweisteknik erhält der interessierte Leser Ideen, welche Begriffe er ebenfalls nachlesen könnte.

Das Lesen dieses Buches erfordert – wie bereits erwähnt – keine Vorkenntnisse. Nicht alle Begriffe sind jedoch für alle Verhandler gleichermaßen von Bedeutung. Dieses Werk enthält sowohl die Grundlagen von Vertragsverhandlungen als auch viele weiterführende Begriffe. Um einen Überblick über das Thema zu gewinnen, ist es möglich, zunächst den folgenden Abschnitt „Planung und Ablauf von Vertragsverhandlungen“ (B.) mit den dazugehörigen Schlagwörtern zu lesen und sich im Anschluss gezielt weiter mit einzelnen Aspekten zu beschäftigen.

Die Begriffe werden in diesem Buch einzeln erörtert (in alphabetischer Reihenfolge), aber sie stehen nicht isoliert nebeneinander. Die Techniken, Taktiken und Strategien greifen vielmehr ineinander. Um eine gute Verzahnung der Begriffe zu erreichen (trotz der alphabetischen Auflistung), wird innerhalb der einzelnen Stichworte mit Verweisen gearbeitet (gekennzeichnet durch →). Durch diese Pfeile gekennzeichnete Begriffe sind eigenständige Oberbegriffe, die erläutert werden (und zu Anfang des Stichworts stehen). Ist ein Begriff lediglich kursiv gedruckt handelt es sich um ein Schlagwort, welches unter einem anderen Oberbegriff aufzufinden ist. In diesem Fall steht der entsprechende Oberbegriff dahinter (mit Pfeil davor) in der Klammer.

Beispiel

→ *anchoring* – So wird auf den Oberbegriff Anchoring (unter A) verwiesen.

Ankerdiskreditierung (→ *anchoring*) – Dieser Verweis zeigt, dass der Begriff Ankerdiskreditierung unter dem Oberbegriff anchoring erklärt wird. Im Stichwortverzeichnis findet sich entsprechend der Eintrag: Ankerdiskreditierung siehe unter anchoring.

Durch diese Verweisteknik können einzelne Aspekte nachgelesen werden, sowie weiterführende und nahestehende Begriffe gefunden werden. Damit jeder Begriff in sich verständlich ist, werden in diesem Werk gewisse Redundanzen in Kauf genommen.

Innerhalb der einzelnen Begriffe gibt es keine festgelegte Struktur, da dafür bereits die Grundkategorien zu verschieden sind. Dennoch gibt es verschiedene Elemente, die regelmäßig aufgegriffen werden. Zunächst werden ggf. Synonyme sowie Übersetzungen für den Oberbegriff genannt. Gibt es einen Ursprung oder eine Person, die einen bestimmten Begriff besonders geprägt hat, wird dies ebenfalls zu Beginn des Stichwortes erwähnt. Um interessierten Lesern eine tiefergehende Beschäftigung zu ermöglichen, wird in solchen Fällen regelmäßig auch ein entsprechender Literaturhinweis gegeben. Damit dem Leser bewusst wird, um was für ein Stichwort es sich handelt, erfolgt meist zu Anfang des Stichwortes eine Zuordnung zu einer der Grundkategorien (wie z. B. Taktik, Technik, Strategie, Rahmenbedingung etc.). Daran schließt sich im Regelfall die Erörterung des Begriffs an, ggf. gefolgt von Ausführungen zu Umständen, Rahmenbedingungen, rechtlicher Zulässigkeit etc. Zur Veranschaulichung werden teilweise Beispiele, Graphiken oder Erläuterungen von wissenschaftlichen Studien am Ende eingefügt. Da einzelne Begriffe sich ähneln können, wird oft zu Anfang oder am Ende eine Abgrenzung zu anderen eventuell naheliegenden Schlagworten vorgenommen.

An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass nicht alle der geschilderten Verhaltensweisen legal oder gar ethisch empfehlenswert sind. Die Autoren deuten innerhalb der einzelnen Begriffe an, was rechtlich und ggf. auch ethisch zu bedenken sein könnte. Dennoch ist es wichtig, auch rechtlich und ethisch bedenkliche Taktiken und Strategien zu kennen, da immer das Risiko besteht, dass der Verhandlungspartner entsprechende Verhaltensweisen anwendet. In diesen Fällen ist es entscheidend, entsprechende Absichten zu erkennen und dazugehörige Reaktionsmöglichkeiten zu kennen. Welche Taktiken in einer Verhandlung eingesetzt werden sollten, hängt unter anderem von der Priorisierung der Verhandlungsziele, der Verhandlungsmacht und der Verhandlungstaktik der Gegenseite sowie den eigenen Grundeinstellungen und vielen weiteren Rahmenumständen (Einzelfallumständen) ab, weshalb konkrete Handlungsempfehlungen sich von vornherein verbieten.

Teil B

Planung und Ablauf von Vertragsverhandlungen

Verhandlungen werden in unterschiedliche Phasen eingeteilt (→ *Verhandlungsphasen*). Die Anzahl der Phasen unterscheidet sich in der Literatur. Wichtige Schritte sind aber in jedem Fall:

- I. Die Verhandlungsvorbereitung
- II. Der Verhandlungseinstieg
- III. Die Kernphase der Verhandlung
- IV. Die Vereinbarung
- V. Die Umsetzung des Vereinbarten
- VI. Die ex-post Phase

Im Folgenden sollen einige wichtige grundlegende Aspekte zu den einzelnen Phasen erörtert werden.

Die Verhandlungsvorbereitung (vgl. Themenliste für entsprechende Stichwörter) ist entscheidend für den Erfolg von Vertragsverhandlungen. *Leigh L. Thompson* hat deshalb die → *80-20-Regel* aufgestellt. Danach soll die Bedeutung der Verhandlungsvorbereitung vier Mal so hoch sein, wie die der Verhandlung selbst. Sicherlich lässt sich die Bedeutung der Verhandlungsvorbereitung nicht pauschal quantifizieren (die Verhandlungsvorbereitung kann je nach den konkreten Umständen mehr oder weniger Zeit in Anspruch nehmen), aber die Regel unterstreicht dennoch die Wichtigkeit dieser Phase. Um es mit den Worten von *James A. Baker* zu sagen: „Prior preparation prevents poor performance.“

Wie jede andere Phase der Vertragsverhandlung hängt die konkrete Ausgestaltung der Verhandlungsvorbereitung im Einzelfall von den konkreten Rahmenbedingungen ab. Dazu gehören unter anderem:

- der Verhandlungsgegenstand,
- der oder die Verhandlungspartner (ein Verhandlungspartner, → *zwei Verhandler*, → *Verhandlungsteam*, zu den möglichen Verhandlungsbeteiligten vgl. Themenliste, zu Genderaspekten → *Geschlecht*) sowie
- das oder die Verhandlungsziele (z. B. kurzfristige oder langfristige Interessensoptimierung für das Unternehmen, Verbesserung bzw. Verhinderung einer Verschlechterung der Beziehungen zum Verhandlungspartner, Gewinnung von Aufmerksamkeit und Reputation, Gewinn von Verhandlungserfahrung, Abhalten des Verhandlungspartners oder eines Dritten von einem bestimmten Verhalten),
- die Art der Beziehung zum Verhandlungspartner (z. B. → *Einmalgeschäft*, → *ständige Geschäftsbeziehung*),

- und die persönliche Beziehung (vertrauensvolles Verhältnis oder angespanntes Verhältnis),
- die eigene Verhandlungsmacht (→ *negotiation power*) und insofern insbesondere das eigene → *BATNA*,
- die Verhandlungsstärke der Gegenseite (insbesondere das *BATNA* des Verhandlungspartners) und
- die Art der Verhandlung (z. B. → *face-to-face*, → *E-Mail*, → *Auktion*, → *Nachverhandlung* etc., vgl. Themenliste).

Um die Verhandlungsvorbereitung zu strukturieren und zu professionalisieren, kann es sinnvoll sein, einen → *prenegotiation plan* anzulegen, der auch → *Checklisten* umfassen kann. Der *prenegotiation plan* enthält Richtlinien für die Vorbereitung von Vertragsverhandlungen. Hier sollten die Erfahrungen der Verhandler einfließen. Er dient dazu, den Verhandler an ggf. notwendige Verhandlungsvorbereitungen zu erinnern. Die im *prenegotiation plan* enthaltenen Checklisten dienen meist der vorbereitenden Arbeit mit dem Vertragsentwurf. *Prenegotiation plans* können insbesondere für Routineverhandlungen eingesetzt werden. Bei von der Routine abweichenden Verhandlungen können sie zwar ebenfalls hilfreich, mögen aber unter Umständen nicht vollständig sein.

Zunächst sind generell sowohl der Verhandlungsgegenstand als auch mögliche Verhandlungspartner zu bestimmen. Diesbezüglich gilt es, organisatorische Fragen zu klären, z. B. wo die Verhandlungen stattfinden werden (Verhandlungsort), wie viele Personen daran teilnehmen werden (ein Verhandler, → *zwei Verhandler*, → *Verhandlungsteam*), die → *Agenda*, mögliche → *deadlines*, die Art wie verhandelt werden soll (→ *face-to-face*, per → *E-Mail*, per Telefon (→ *telefonische Verhandlung*) etc.). Darüber hinaus ist im Vorfeld zu klären, ob es eine → *Eintextverhandlung* geben wird und wenn ja, welche Vertragspartei den Entwurf stellt bzw. ob die Vorlage eines Dritten genutzt werden soll. Es ist aber auch möglich, dass statt mit einer vollständigen Vertragsvorlage, mit → *boilerplates* gearbeitet wird, d. h. mit bestimmten Standardklauseln oder Textblöcken. In all diesen Fällen ist die → *Inhaltskontrolle* als entscheidende, rechtliche Rahmenbedingung zu berücksichtigen. Daneben kann der Vertrag auch ohne Vorlage von beiden Parteien gemeinsam erstellt oder aus zwei Vorschlägen ein gemeinsamer erarbeitet werden.

Informationen sind zentral für die Verhandlungsvorbereitung. Insofern kann es sinnvoll sein, zunächst eine → *Informationsbedarfsanalyse* durchzuführen und so zu ermitteln, welche Informationen benötigt werden. In einem zweiten Schritt geht es dann um die Informationsgewinnung. Zu bedenken ist in diesem Zusammenhang, dass nicht alle wichtigen Informationen im Vorfeld erlangt werden können. Die Informationsgewinnung (vgl. Themenliste Fragetechniken) ist eine kontinuierliche Aufgabe, die sich über alle Phasen der Vertragsverhandlung zieht.

Mit Hilfe der gewonnenen Informationen sind dann sowohl die eigenen Interessen als auch die Interessen des Verhandlungspartners (sofern dies möglich ist) zu bestimmen. Viele Verhandler konzentrieren sich auf die eigenen Positionen, statt Interessen zu analysieren.

Das → *Harvard-Verhandlungskonzept* empfiehlt jedoch nachdrücklich sich auf Interessen zu konzentrieren.

Von großer Bedeutung für die eigene Verhandlungsposition ist das eigene → *BATNA* (best alternative to a negotiated agreement), also die beste Alternative zum konkreten Vertragsschluss. Die Bestimmung des eigenen BATNA dient der Klärung, ob der konkret verhandelte Vertragsschluss im Vergleich zu anderen Handlungsmöglichkeiten (also relativ betrachtet) sinnvoll erscheint. Das eigene BATNA bestimmt auch wesentlich die eigene objektive Verhandlungsstärke. Da das eigene BATNA nicht unveränderlich ist, sondern dynamisch, sollte bereits in der Verhandlungsphase damit begonnen werden, das eigene BATNA zu stärken, z. B. durch die Ermittlung möglicher Alternativen zum konkreten Vertragsschluss (z. B. andere Anbieter).

Bereits das eigene BATNA ist meist schwer zu bestimmen. Die Ermittlung des BATNAs des Geschäftspartners fällt häufig noch schwerer. Dennoch sollte versucht werden, Informationen zu gewinnen, die bei der Bestimmung des fremden BATNA helfen können. Denn gerade das Verhältnis der *Verhandlungsmacht* (→ *negotiation power*) der beiden Parteien ist ein entscheidender Faktor bei der später folgenden Bestimmung der Verhandlungsstrategie und der einzusetzenden Taktiken. Die Ermittlung der Interessen des Verhandlungspartners kann auch Hinweise liefern, welche Einwände und Bedenken dieser vorbringen wird. Können diese antizipiert werden, kann bereits im Vorfeld überlegt werden, wie darauf in der konkreten Verhandlung reagiert werden soll (→ *Einwände antizipieren und vorwegnehmen*). Zur Ermittlung solcher Einwände kann es sinnvoll sein, dass ein Teammitglied im Rahmen dieses Prozesses die Rolle des → *advocatus diaboli* einnimmt.

Eng mit dem eigenen BATNA verknüpft ist der *resistant point* (→ *deal-breaker*), also der Punkt, ab dem die Vertragsverhandlungen abgebrochen werden sollten. Liegt eine bessere Alternative zu den konkreten Vertragsverhandlungen vor, sollten die Verhandlungen i. d. R. abgebrochen werden.

Umgekehrt sollten aber auch die eigenen Erwartungen an die Vertragsverhandlung vorher analysiert werden. In der Vorbereitungsphase sollten daher die eigenen Ziele und Zwischenziele formuliert werden. Es wird generell empfohlen sich konkrete, ambitionierte Ziele (→ *ambitious target price setting*) zu setzen, da diese wie eine → *self-fulfilling prophecy* wirken. Die Ziele sollten nicht nur der Höhe nach konkret sein, sondern auch möglichst spezifisch (→ *know your target*). Das heißt, es sollten Ziele für alle einzelnen Verhandlungspunkte formuliert werden. Helfen kann in diesem Zusammenhang die → *SMART-Zielformulierungstechnik*. Zur Beschäftigung mit den einzelnen Aspekten gehört es auch, sich mögliche Kompromisslinien zu überlegen und die Wichtigkeit der einzelnen Aspekte abzuschätzen. In Bezug auf Letzteres kann ein → *Ampelsystem* helfen. Es sollte zudem bereits im Vorfeld überlegt werden, ob der *Verhandlungskuchen* (→ *negotiation pie*) vergrößert werden kann. Im Zusammenhang mit der Formulierung der Ziele und Zwischenziele sollte ergründet werden, welche Handlungsoptionen bestehen, um diese Ziele zu erreichen.

Auch wenn Verhandler während der Verhandlung flexibel reagieren sollten, sollte im Vorfeld überlegt werden, welche Strategie verfolgt werden soll und welche Taktiken, unter

welchen Umständen, Anwendung finden könnten. Jeder Verhandler entwickelt dabei im Laufe der Zeit seinen eigenen → *Verhandlungsstil*. Es kann unter Umständen interessant sein, mit Hilfe eines Tests (z. B. → *MBTI*) sein eigenes Persönlichkeitsprofil in Bezug auf Verhandlungen zu ermitteln. Denn die eigene Persönlichkeit ist auch bei der Auswahl der passenden Strategie und der diesbezüglich einzusetzenden Taktiken zu berücksichtigen.

Gerade bei bedeutenden und komplexen Verhandlungen kann es unter Umständen sinnvoll sein, im Vorfeld eine → *Verhandlungssimulation* durchzuführen. Um mögliche Probleme, die auftauchen könnten, frühzeitig zu erkennen, kann das → *Problem-Gedankenspiel* hilfreich sein.

In der Verhandlungsliteratur beschreibt der von Bruce Patton entwickelte Ansatz → *seven elements of negotiation* die zentralen Punkte der Verhandlungsvorbereitung.

Der Verhandlungseinstieg wird stark von der Art der Verhandlung (→ *face-to-face*, → *E-Mail* etc.), der Bedeutung des Vertrages und anderen Einflussfaktoren geprägt. An dieser Stelle wird näher auf den Einstieg im Rahmen von *face-to-face* Verhandlungen eingegangen.

Der Verhandlungsort ist die Begegnungsstätte für die Verhandler. Bereits bei der Begrüßung entsteht ein erster → *Eindruck*. Dieser ist besonders prägend (ebenso wie der letzte Eindruck), weshalb es sich lohnt, sich um einen positiven ersten Eindruck zu bemühen. Einen solchen kann z. B. das Verhandlungsambiente hinterlassen. Oftmals ist auch die Suche nach privaten *Gemeinsamkeiten* (→ *find something in common*, → *similar-to-me-Effekt*) vor Beginn der inhaltlichen Verhandlungen hilfreich, um einen guten ersten Eindruck beim Verhandlungspartner zu machen. Gerade zu Anfang bemühen sich die Vertragsparteien häufig um den Aufbau einer harmonischen Beziehung (→ *rapport*), um so *Verhandlungsvertrauen* (→ *Vertrauen*) aufzubauen. Hierbei ist die → *Körpersprache* von zentraler Bedeutung. Je wichtiger Vertrauen für die Vertragsverhandlung und -durchführung ist, desto mehr Zeit wird in den Aufbau einer harmonischen Beziehung investiert. In diesem Zusammenhang spielt → *chit-chat* eine große Rolle. Oftmals sollen die Verhandler sich auch bei einem gemeinsamen Abendessen (→ *Essen*) oder sportlichen Event besser kennen lernen. Verhandler mit einem hohen Grad an Empathievermögen sind oftmals besonders fähig, ein gutes Klima zwischen den Parteien zu schaffen. Eine zentrale Kommunikationstechnik stellt hier das → *aktive Zuhören* dar. Nicht nur im Rahmen des Verhandlungseinstiegs, sondern generell sollten Verhandler ihrem Gegenüber mehr zuhören als selbst zu sprechen. Die → *70-30-Regel* unterstreicht dieses Verhältnis, auch wenn es sich nicht so pauschal quantifizieren lässt.

Abhängig von der Verhandlungssituation (z. B. ungleiche Verhandlungsmacht) sind aber auch umgekehrt Machtspiele und -demonstrationen (→ *big fish*, → *Herrschaftsgesten*) in dieser Phase durchaus nicht unüblich.

Falls die Verhandlungsparteien wissen, dass sie während der Verhandlung sensible Informationen austauschen müssen, bietet es sich bereits in dieser frühen Phase an ein → *non-disclosure agreement (NDA)* abzuschließen.



Die Kernphase der Verhandlung soll hier nur äußerst kurz und bruchstückhaft angerissen werden, da sich die Begriffe im Hauptteil vor allem mit dieser Phase beschäftigen.

Die Kernphase der Verhandlungen reicht nach dem hier vorgegebenen Verständnis vom ersten Angebot (→ *first offer*), welches den *Anker* (→ *anchoring*) für die Verhandlung setzt, bis zum letzten Angebot (→ *BAFO*) und dessen Annahme bzw. Ablehnung durch die entsprechenden → *decision-maker*. Dazwischen liegt die gesamte Verhandlung, in deren Rahmen die Parteien um Lösungen, → *Optionen* und Kompromisse ringen (vgl. Themenliste Lösungen und Kompromisse). Die rechtlichen Rahmenbedingungen (vgl. Themenliste), innerhalb derer die Verhandlungen stattfinden, wirken sich auf die Verhandlungen aus, weshalb sie in diesem Buch aufgenommen wurden. Der deutsche Gesetzgeber zeigt durch seine Vorschriften den Verhandlungsparteien gewisse Grenzen auf. So unterbindet beispielsweise das *Kartellrecht* (→ *Verbot des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung*) bestimmte Geschäftspraktiken. → *Bestechung* und → *Erpressung* sind sogar strafrechtlich sanktioniert und stellen dadurch vom Gesetzgeber nicht tolerierte Verhandlungsweisen dar. Schwieriger zu beurteilen, ist die Unterscheidung zwischen rechtlich noch zulässigen Irreführungen im Rahmen der Vertragsverhandlung (→ *listige Täuschungen*) und unzulässigen Täuschungen (→ *arglistige Täuschungen*, → *culpa in contrahendo*, → *Betrug*).

Vor allem in der Kernphase der Verhandlung finden die in diesem Buch erörterten Strategien (vgl. Themenliste) und entsprechenden Taktiken Anwendung. Die Strategien reichen z.B. von einer win-lose Ausrichtung (→ *win-lose Strategie*) bis hin zu → *win-win Strategien*. Bei den Taktiken lassen sich aggressive Taktiken, z.B. solche die auf → *Irreführung* (vgl. Themenliste) oder auf Druck und → *Drohung* (vgl. Themenliste) beruhen, von Taktiken unterscheiden, die Effekte der → *behavioural economics* ausnutzen

(vgl. Themenliste) sowie wiederum von Taktiken, die → *kooperatives Verhandeln* (vgl. Themenliste) fördern. Auch die Tatsache, ob eine → *Principal-Agent-Problematik* vorliegt oder nicht, wirkt sich auf die Vertragsverhandlung aus. Sowohl einige Techniken als auch einige Taktiken können nur im Rahmen einer Principal-Agenten-Situation eingesetzt werden (z. B. → *ambiguous authority*, → *calling a higher authority*, → *missing person maneuver*, → *Verstrickungstaktik*).

In jedem Fall geht es in der Kernphase der Verhandlung um die Verteilung (→ *distributive Verhandlungen*) des *Verhandlungskuchens* (→ *negotiation pie*). Im Idealfall bemühen sich die Parteien zuvor, den *Verhandlungskuchen* zu vergrößern (→ *expanding the pie*). Insbesondere in dieser Phase ist es entscheidend, Informationen über die Interessen und Präferenzen des Verhandlungspartners zu gewinnen. Dieses Buch enthält viele Fragetechniken (vgl. Themenliste), die insbesondere auch der Informationsgewinnung dienen. Eng mit den Fragetechniken verknüpft sind die Antworttechniken (vgl. Themenliste), die unter anderem dazu beitragen können, Informationsbegehren des Verhandlungspartners abzuwehren. In diesem Zusammenhang ist hier auch noch einmal die Bedeutung des → *Zuhörens* (vgl. Themenliste) zu betonen. Abgesehen von Frage- und Antworttechniken stehen auch Argumentationstechniken (vgl. Themenliste) im Vordergrund. Die Argumentationstechniken dienen in erster Linie dazu, den Vertragspartner von der eigenen Position zu überzeugen.

Die Parteibeziehung spielt während der eigentlichen Verhandlung eine besonders große Rolle. Je nach Art des Vertrags ist diese Beziehung auch mit Blick auf die Vertragsdurchführung und mögliche zukünftige Verhandlungen (→ *ständige Geschäftsbeziehung*) entscheidend. Der Aufbau und der Erhalt einer guten Parteibeziehung und von Verhandlungstrauen ist damit nicht nur eine Aufgabe, die im Rahmen des Verhandlungseinstiegs ansteht, sondern zieht sich über die verschiedenen Phasen der Verhandlung.

Das → *Harvard Verhandlungskonzept* empfiehlt grundsätzlich Menschen und Probleme getrennt zu behandeln. Das bedeutet auch, dass Probleme auf der → *Beziehungsebene* nicht mit Hilfe von Kompromissen auf der → *Sachebene* gelöst werden sollten. In Bezug auf die Beziehungsebene spielen → *Emotionen* eine überragende Bedeutung. Das → *core concerns framework* zeigt zentrale Aspekte auf, die dabei im Vordergrund stehen. Entgegen der Empfehlung des Harvard Verhandlungskonzepts zielen einige Taktiken jedoch bewusst darauf ab, durch Emotionen die eigene Verhandlungsposition zu verbessern (→ *Arme-Leute-Taktik*, → *emotional payments*, → *emotionale Provokation*, → *Umarmungstaktik*).

Die Kernphase der Verhandlung kann durch → *Verhandlungspausen* und → *Vertagungen* unterbrochen werden. Die Parteien können und sollten diese Unterbrechungen nutzen, um sich auf die weiteren Verhandlungen vorzubereiten, Rücksprache mit → *decision-makers* zu halten und den bisherigen Verhandlungsverlauf zu reflektieren. Laufen die Verhandlungen nicht gut, kommt es schnell zu → *deadlocks*.

Generell ist es in Bezug auf Vertragsverhandlungen empfehlenswert → *Zwischenergebnisse* festzuhalten. Dadurch wird unter anderem auch dem → *foggy recall* vorgebeugt.

Sowohl im Rahmen der Verhandlungsvorbereitung als auch bei der eigentlichen Verhandlung spielt → *Zeit* eine überragende Rolle. Überlange Verhandlungen sollten vermieden werden, da sie Kosten verursachen. Der Faktor Zeit ist zudem auch deshalb zu