



Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Ulrike Jaspert

**Systematische
Verhandlungsmanagement-Ansätze
für Unternehmen**



Wolfgang Metzner Verlag

Band 4

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von
Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter
Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

Ulrike Jaspert

**Systematische
Verhandlungsmanagement-Ansätze
für Unternehmen**



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2013/2015



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2016

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne
Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-943951-52-3 (Print)

ISBN 978-3-943951-53-0 (Online)

ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Inhalt

Inhalt 1

Vorwort 4

1. Einleitung **6**
 - 1.1. Was sind Verhandlungen? **6**
 - 1.2. Warum sind Verhandlungen wichtig für Unternehmen? **8**
 - 1.3. Was ist Verhandlungsmanagement? **9**
 - 1.4. Aufbau des Buches **11**
2. Hauptteil **14**
 - 2.1. Vorstellung der Verhandlungsmanagement-Ansätze **14**
 - 2.1.1. Sachbezogenes Verhandeln für Unternehmen oder: Der Harvard-Ansatz **14**
 - 2.1.1.1. Literaturbasis **14**
 - 2.1.1.2. Zusammenfassung **14**
 - 2.1.1.3. Herkunft **15**
 - 2.1.1.4. Voraussetzungen **15**
 - 2.1.1.5. Kernelemente **16**
 - 2.1.1.6. Ziel **20**
 - 2.1.1.7. Herausforderungen **21**
 - 2.1.2. Controlling als Dreh- und Angelpunkt des Verhandlungsmanagements oder: Der Controlling-Ansatz **21**
 - 2.1.2.1. Literaturbasis **21**
 - 2.1.2.2. Zusammenfassung **22**
 - 2.1.2.3. Herkunft **22**
 - 2.1.2.4. Voraussetzungen **23**
 - 2.1.2.5. Kernelemente **23**
 - 2.1.2.6. Ziel **29**
 - 2.1.2.7. Herausforderungen **29**
 - 2.1.2.8. Erweiterung **30**
 - 2.1.3. Verhandlung als Unternehmenskompetenz oder: Der Kompetenz-Ansatz **30**
 - 2.1.3.1. Literaturbasis **30**

- 2.1.3.2. Zusammenfassung **30**
- 2.1.3.3. Herkunft **31**
- 2.1.3.4. Voraussetzungen **31**
- 2.1.3.5. Kernelemente **32**
- 2.1.3.6. Ziel **37**
- 2.1.3.7. Herausforderungen **37**
- 2.1.4. Verhandlungsmanagement mit systemischer Unterstützung oder: Der IT-Ansatz **38**
 - 2.1.4.1. Literaturbasis **38**
 - 2.1.4.2. Zusammenfassung **39**
 - 2.1.4.3. Voraussetzungen **39**
 - 2.1.4.4. Herkunft **39**
 - 2.1.4.5. Kernelemente **40**
 - 2.1.4.6. Ziel **44**
 - 2.1.4.7. Herausforderungen **44**
 - 2.1.4.8. Alternative **45**
- 2.1.5. Kybernetisches Konflikt- und Verhandlungsmanagement oder: Der Konflikt-Ansatz **46**
 - 2.1.5.1. Literaturbasis **46**
 - 2.1.5.2. Zusammenfassung **46**
 - 2.1.5.3. Voraussetzungen **47**
 - 2.1.5.4. Kernelemente **47**
 - 2.1.5.5. Ziel **51**
 - 2.1.5.6. Herausforderungen **51**
- 2.2. Bewertung der Verhandlungsmanagement-Ansätze **52**
 - 2.2.1. Vorgehen der Bewertung **52**
 - 2.2.2. Kategorien systematisierter Verhandlungsprozesse **53**
 - 2.2.3. Der Interessenkatalog **55**
 - 2.2.4. Die Bewertung **58**
 - 2.2.4.1. Bewertung des Harvard-Ansatzes **62**
 - 2.2.4.2. Bewertung des Controlling-Ansatzes **64**
 - 2.2.4.3. Bewertung des Kompetenz-Ansatzes **66**
 - 2.2.4.4. Bewertung des IT-Ansatzes **69**
 - 2.2.4.5. Bewertung des Konflikt-Ansatzes **71**
- 3. Fazit **74**

Literaturverzeichnis 78

Abkürzungsverzeichnis 82

Abbildungsverzeichnis 84

Tabellenverzeichnis 85

Anhang 86

Vorwort

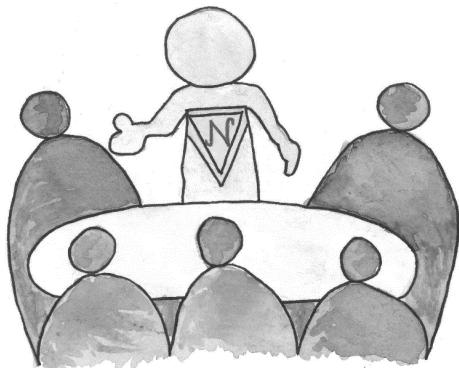
Verhandlungen sind Bestandteil unseres täglichen Lebens und finden sich sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext wider. Jede Verhandlung ist anders und so gibt es kein Patentrezept zum Erreichen eines optimalen Verhandlungsergebnisses. Dennoch gibt es natürlich vielfältige Ansatzpunkte, um eine Verhandlung zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Dies haben auch Unternehmen erkannt und beschäftigen sich zunehmend mit dem Bereich Verhandlungsmanagement, um die wirtschaftlich besten Ergebnisse zu erzielen. Das dabei gezeigte Engagement fällt jedoch sehr unterschiedlich aus und reicht von tiefgreifenden Verhandlungsanalysen bis hin zu rudimentären Verhandlungsstrategien. Die Potenziale, welche in der Verhandlungsforschung aufgezeigt werden, werden dabei jedoch selten systematisch genutzt.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher zum einen mit der Klärung, was unter Verhandlungsmanagement in der deutschen und anglo-amerikanischen Literatur verstanden wird und wie weit dies in einen Rahmen gefasst werden kann. Zum anderen ist es das Ziel, die existierenden Ansätze sinnvoll zu strukturieren und eine praktische Implementierung zu unterstützen. Die identifizierten Ansätze bieten nach meiner Auffassung einzeln, aber auch in der Gesamtheit viel Potenzial für die Optimierung von Verhandlungen und deren Ergebnissen. Daraus resultierend würde ich es begrüßen, wenn diesen Ansätzen nicht nur in der Verhandlungsforschung, sondern vielmehr in der wirtschaftlichen Praxis mehr Augenmerk geschenkt würde.

Die Arbeit wurde im Rahmen des 7. Master-Studiengangs Mediation an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder als Masterarbeit geschrieben. Mein Dank gilt allen Dozenten und Mitarbeitern des Studiengangs, die mir viel über Mediation, Verhandlungen und mich selbst beigebracht haben. Hierbei möchte ich vor allem meine Masterarbeitsbetreuer Dr. Felix Wendenburg und Dr. Hansjörg Schwartz hervorheben.

Darüber hinaus gilt mein Dank der Arbeits- und Schicksalsgemeinschaft MSM 7A! Ihr ward ein wundervoller und geschützter Raum zum Denken, Ausprobieren, Reflektieren und Austauschen in jederlei Hinsicht.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei meinem Freund, meinen Eltern und meinen besten Freundinnen bedanken, die mich stets unterstützen und aushalten – bei allen Ideen, die ich so entwickle!



Ulrike Jaspert, Oktober 2015

1. Einleitung

1.1. Was sind Verhandlungen?

Die menschliche Fähigkeit, friedlich gemeinsame Lösungen zu verhandeln, ist essenziell für das gemeinsame Zusammenleben. Verhandlungen sind alltäglich auftretende Situationen, die in allen Bereichen des Lebens eine Rolle spielen. Im Privatleben wird über die Auswahl des nächsten Kinofilms verhandelt, das nächste Urlaubsziel oder die Einrichtung der gemeinsamen Wohnung. Im Berufsleben wird über Arbeitsverträge, die Verteilung von Ressourcen und Budgets bis hin zur internationalen Übernahme von Unternehmen verhandelt. Mit der Allgegenwärtigkeit von Verhandlungen wird deutlich, dass daraus resultierende Übereinkünfte von tragender Bedeutung für das Miteinander einzelner Individuen aber auch für die Existenz von Unternehmen sind.¹

Obwohl Verhandlungen ein wesentlicher Bestandteil unseres Verhaltens sind, gibt es keine eindeutigen und festgelegten Regeln und Anleitungen, die ein Verhandler² befolgen kann, um zu einer für ihn optimalen Verhandlungslösung zu kommen.³ Das resultiert aus zwei Aspekten, die Verhandlungen definieren. Zum einen gleicht keine Verhandlung der anderen trotz wiederkehrender Elemente, auf die die Autorin später eingehen wird.⁴ Zum anderen sind Verhandlungen ergebnisoffen, so dass sich von Vornherein nicht eindeutig sagen lässt, ob es zu einer Einigung zwischen den Verhandlungsparteien kommen wird oder nicht.⁵ Das impliziert, dass es immer wieder Situationen gibt, in denen ein Verhandlungserfolg unwahrscheinlich

¹ Vgl. Christiane Ness (2011): Verhandlungen in der Landwirtschaft, Dissertation, S. 6.

² Aus Gründen der Einfachheit wird im Folgenden von dem Verhandler, dem Mitarbeiter, etc. gesprochen, auch wenn es sich dabei ebenso gut um eine Verhandlerin, eine Mitarbeiterin, etc. handeln kann. Darüber hinaus wird der Verhandler in den meisten Ansätzen im Singular aufgeführt. Dies soll jedoch nicht ausschließen, dass der Ansatz auch von einem Verhandlungsteam durchgeführt werden kann. Sollte dies in der Tat nicht möglich sein, wird darauf explizit hingewiesen.

³ Vgl. Steve Gates & Carsten Roth (2012): Verhandeln - Das Buch: Ihr Wegweiser zum Verhandlungserfolg, S. 27.

⁴ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (1981): Getting to yes: negotiating agreement without giving in, S. XIII.

⁵ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29f.

oder sogar ausgeschlossen ist. Dies trifft vor allem auf Situationen zu, die sich durch ungleich gewichtete Machtgefüge auszeichnen.⁶

Darauf aufbauend erscheint es nicht verwunderlich, dass es nicht die *eine* Definition von Verhandlungen gibt, die in Lehrbüchern zu finden ist. Vielmehr sind es zahlreiche verschiedene Ansätze, die gewisse Parallelen aufweisen.⁷

Um eine Basis für die folgenden Ausführungen zu schaffen, verwendet die Autorin im Rahmen dieser Arbeit die Definition von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton aus dem Buch „Das Harvard-Konzept“ sowie die Definition von Markus Voeth und Uta Herbst aus dem Buch „Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse“.

Fisher, Ury und Patton fassen den Verhandlungsbegriff wie folgt zusammen: „*Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat.*“⁸

Voeth und Herbst systematisieren darüber hinaus den Verhandlungsbegriff etwas detaillierter und fassen die folgenden Kriterien zusammen, mit denen sich Verhandlungssituationen beschreiben lassen:⁹

- Mehr als eine Person bzw. Organisation nimmt an der Verhandlung teil.
- Die Parteien haben ein gemeinsames Verhandlungsziel bezüglich der vorliegenden Verhandlungsgegenstände. Das Ziel besteht darin, zu einer gemeinsamen Einigung zu kommen.

⁶ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 141.

⁷ Vgl. Uta Herbst (2007): Präferenzmessung in industriellen Verhandlungen, Dissertation, S. 13f.

⁸ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 19.

⁹ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. 5f.

- Die Parteien haben unterschiedliche Interessen, womit ein sogenannter Präferenzkonflikt vorliegt.
- Eine Einigung zwischen den Verhandlungsparteien ist möglich. Es wird an dieser Stelle von der Existenz eines Einigungsraums gesprochen.
- Um zu einer Einigung zu kommen, interagieren die Verhandlungsparteien miteinander.

Schließlich soll darauf hingewiesen werden, dass Verhandlungen keine alleinstehenden Ereignisse sind. Vielmehr handelt es sich um einen Verlauf verschiedener Sequenzen, die zusammen genommen einen Prozess ergeben. Jede einzelne Sequenz wird durch die Entscheidungen, die der Verhandler trifft, aktiv beeinflusst, was sich wiederum auf das Verhandlungsergebnis auswirkt.¹⁰

In der vorliegenden Masterarbeit werden ausschließlich Verhandlungsprozesse im Rahmen von unternehmerischen Tätigkeiten betrachtet.

1.2. Warum sind Verhandlungen wichtig für Unternehmen?

Verhandlungen sind im Berufsalltag allgegenwärtig und gehören zu den vielen Herausforderungen, denen sich Unternehmer und ihre Mitarbeiter stellen müssen. Die Anzahl der Verhandlungssituationen nimmt kontinuierlich zu.¹¹ So betonen Fisher, Ury und Patton bereits im Jahre 2009: „*Die Zahl der Fälle, in denen Verhandlungen notwendig sind, wächst stetig. Der Konflikt ist gerade heute eine Wachstumsindustrie. Jeder möchte an Entscheidungen teilhaben, die ihn berühren; immer weniger Menschen akzeptieren Entscheidungen, die von irgendjemand anderem diktiert sind.*“¹²

¹⁰ Vgl. Ray Fells (2009): Effective Negotiation: from Research to Results, S. 4.

¹¹ Vgl. Wolf Lotter (2013): New Deal, S. 55.

¹² Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 19.

Des Weiteren sind alle Bereiche eines Unternehmens von Verhandlungsprozessen betroffen.¹³ Im Bereich des Einkaufs und Verkaufs werden Preise und Konditionen mit Lieferanten bzw. Kunden ausgehandelt. In beliebigen anderen Abteilungen verhandeln Mitarbeiter mit ihren Chefs um die nächste Gehaltserhöhung und Projektleiter verhandeln mit ihren Managern um weitere Projektressourcen oder eine Budgeterhöhung.

Dies verdeutlicht, dass Verhandlungsprozesse immensen Einfluss auf das soziale System eines Unternehmens haben und damit auf das Miteinander und die Motivation der Mitarbeiter, aber auch auf die Effizienz und Effektivität des gesamten Unternehmens.

Die Verhandlungsprozesse rund um Unternehmen lassen sich in intra- und interorganisationale Verhandlungen unterscheiden.¹⁴ Im Fokus der Arbeit stehen die intraorganisationalen Situationen.

1.3. Was ist Verhandlungsmanagement?

Wie können Verhandlungen systematisch in Unternehmen angegangen werden, um das wirtschaftlich optimale Ergebnis zu erzielen? Diese Frage liegt nahe, da Verhandlungsprozesse mit großer Häufigkeit auftreten und zum Teil erheblichen Einfluss auf Unternehmen haben.

Die Literatur bietet unter dem Begriff Verhandlungsmanagement diverse Ansätze, um sich Verhandlungen systematisch zu nähern. Bei einer ersten Recherche zu dem Thema wird allerdings schnell klar, dass es hier nicht die *eine* Definition, sondern vielmehr sehr unterschiedliche Interpretationen gibt. Einigkeit herrscht lediglich über die folgenden zwei Aspekte:

¹³ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. V.

¹⁴ Vgl. Ebenda, S. 7f.

1. Bei systematischem Verhandlungsmanagement geht es darum, die für das Unternehmen bestmöglichen Verhandlungsergebnisse zu erzielen.^{15/16}
2. Verhandlungsmanagement bezieht sich ganzheitlich auf alle Prozessschritte einer Verhandlung.¹⁷

Auf welchem Weg und mit welchen Mitteln Unternehmen und explizit Verhandler zu diesen bestmöglichen Ergebnissen kommen, wird jedoch sehr unterschiedlich ausgeführt.

Darüber hinaus fällt auf, dass Verhandlungsmanagement in der Praxis ofensichtlich nur verhalten Anklang findet. Dafür lassen sich verschiedene Erklärungen finden:

- Verhandlungen werden in der Literatur häufig als eine Mischung aus Kunst und Wissenschaft bezeichnet.¹⁸ Gerade der Fokus auf Kunst führt jedoch dazu, dass Unternehmen Verhandlungen als wenig beeinflussbar wahrnehmen und sich daher anderen Optimierungspotenzialen zuwenden.¹⁹
- Aus Sicht der Wissenschaft gibt es einige namhafte Theorien und Studien zu dem Thema Verhandlungen. Leider sind diese selten direkt anwendbar auf die alltäglichen Herausforderungen von Unternehmen, denn es fehlt ihnen die wirtschaftliche Ausrichtung.²⁰ Allein das Harvard-Konzept hat es zu einer gewissen Popularität in der Wirtschaft gebracht, so dass Lehrinstitute dieses häufig als einziges Verhandlungskonzept im Portfolio führen.²¹
- Verhandlungen können unterschiedliche Ausprägungen haben, wodurch auch die dazugehörigen Prozesse sehr einfach bis hoch

¹⁵ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. VI und 5f.

¹⁶ Vgl. Christian Bühring-Uhle, Horst Eidenmüller & Andreas Helle (2009): Verhandlungsmanagement, Analyse - Werkzeuge - Strategien, S. 1.

¹⁷ Vgl. Horst Eidenmüller (2012): Die Rolle von Verhandlungsmanagement und Mediation, S. 365.

¹⁸ Vgl. Thomas A. Cook (2010): The Art of Mastering Sales Management, S. 91.

¹⁹ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29.

²⁰ Vgl. Howard Raiffa (1982): The Art and Science of Negotiation, S. 360.

²¹ Vgl. Wolf Lotter (2013): New Deal, S. 54.

komplex sein können. Die entstehende Komplexität ist schwer zu bewältigen und kann abschreckend wirken.²²

Obwohl diese Gründe verständlich sind, erscheint eine strukturierte Herangehensweise an die Verhandlungsprozesse in Unternehmen erfolgversprechend. Mario Büsch fasst das in seinem Buch „Praxishandbuch Strategischer Einkauf“ wie folgt zusammen: „*Planung zahlt sich in jedem Aspekt des Lebens aus. Aber es gibt nur wenige Bereiche, in denen sich Planung so schnell auszahlt wie bei Verhandlungen.*“²³ Systematisches Verhandlungsmanagement bietet die Möglichkeit, wichtige Stellschrauben, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, zu beeinflussen.²⁴

Aus diesem Grund widmet sich die vorliegende Arbeit der detaillierten Vorstellung der existenten Verhandlungsmanagement-Ansätze aus der deutschen und anglo-amerikanischen Literatur. Des Weiteren wird die Autorin prüfen, inwieweit sich die Ansätze mit den Unternehmensinteressen bezüglich Verhandlungsmanagement von Groß- und mittelständischen Unternehmen vereinbaren lassen. Die Erstellung der Interessen bezieht sich auf ein deutsches Verständnis der Wirtschaft. Darüber hinaus soll darauf hingewiesen werden, dass der Arbeit keinerlei monetäre Informationen über die Implementierung oder Fortführung der Ansätze vorliegen, da diese Information in der Literatur nicht aufzufinden ist. Das gleiche gilt für Praxiserfahrungen von Unternehmen bezüglich der theoretischen Ansätze.

1.4. Aufbau des Buches

Ab Kapitel 2.1 Vorstellung der Verhandlungsmanagement-Ansätze werden die einzelnen Ansätze detailliert vorgestellt und beschrieben. Dabei wird die folgende Struktur verwendet:

²² Vgl. Marco Behrmann (2013): Verhandeln und Überzeugen, S. 2.

²³ Vgl. Mario Büsch (2013): Praxishandbuch Strategischer Einkauf, S. 191.

²⁴ Vgl. Markus Voeth & Uta Herbst (2009): Verhandlungsmanagement: Planung, Steuerung und Analyse, S. V.

- **Literaturbasis:** Übersicht über die grundlegenden Literaturquellen, denen der Ansatz entstammt.
- **Zusammenfassung:** Zusammenfassender Überblick der Ansätze, bevor diese detailliert vorgestellt werden.
- **Herkunft:** Übersicht, aus welchen Theorien bzw. Erkenntnissen oder Ereignissen der Ansatz hervorgeht.
- **Voraussetzungen:** Die Voraussetzungen, die für die Implementierung des Ansatzes erfüllt sein müssen, werden explizit vorgestellt.
- **Kernelemente:** Hier erfolgen die eigentliche Beschreibung und das entsprechende Vorgehen des jeweiligen Ansatzes.
- **Ziel:** Das übergeordnete Ziel jedes einzelnen Verfahrens wird in diesem Abschnitt dargestellt.
- **Herausforderungen:** Sofern es Herausforderungen oder Risiken bei der Implementierung oder Durchführung des Ansatzes gibt, werden diese benannt (optional).
- **Alternative bzw. Erweiterung:** Sofern im Rahmen des Ansatzes alternative oder erweiternde Vorgehensweisen aufgezeigt werden, werden diese hier aufgezeigt (optional).

Ab Kapitel 2.2 Bewertung der Verhandlungsmanagement-Ansätze wird die Autorin die zuvor erläuterten Verfahren mithilfe der Alternativenbewertung wie folgt bewerten:

1. Detaillierte Beschreibung des weiteren Vorgehens der Bewertung,
2. Schaffung eines Interessenkatalogs, d.h. Identifikation von Unternehmensinteressen bezüglich der Einführung eines systematischen Verhandlungsmanagements. Dabei werden die Interessen von Groß- und mittelständischen Unternehmen aus der deutschen Wirtschaft repräsentiert,
3. Bewertung der Verfahren auf Erfüllung in Bezug auf den Interessenkatalog.

In Kapitel 3 Fazit fasst die Autorin das Ergebnis der vorliegenden Arbeit final zusammen und geht darauf ein, inwieweit die existierenden Ansätze in der Zukunft erfolgversprechend in Unternehmen eingesetzt werden können. Darüber hinaus wird hinterfragt, ob noch weitere Schritte notwendig sind, um einen sinnvollen Einsatz zu ermöglichen. Gesetzt den Fall, dass

wichtige Themen identifiziert werden, die nicht in den Rahmen der Arbeit passen, aber für Unternehmen von Interesse sind, wird an dieser Stelle als Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf hingewiesen.

2. Hauptteil

2.1. Vorstellung der Verhandlungsmanagement-Ansätze

In den folgenden Kapiteln werden alle identifizierten Verhandlungsmanagement-Ansätze einzeln vorgestellt und detailliert beschrieben.

2.1.1. Sachbezogenes Verhandeln für Unternehmen oder: Der Harvard-Ansatz

2.1.1.1. Literaturbasis

Dieser Verhandlungsmanagement-Ansatz basiert maßgeblich auf der folgenden Literatur:

Jahr	Autor(en)	Buchtitel
2006	Racine, Jérôme	Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement
2009	Bühring-Uhle, Christian, Eidenmüller, Horst & Nelle, Andreas	Verhandlungsmanagement: Analyse, Werkzeuge, Strategien
2009	Fisher, Roger, Ury, William & Patton, Bruce	Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik
2012	Hofbauer, Günter & Hellwig, Claudia	Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozess-orientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht

Tabelle 1: Literaturbasis des Harvard-Ansatzes
Quelle: Eigene Darstellung.

2.1.1.2. Zusammenfassung

Der Ansatz „Sachbezogenes Verhandeln für Unternehmen“ zielt darauf ab, eine „*unter allen Umständen anwendbare, offene und ehrliche Verhandlungstechnik*“.

*lungsmethode*²⁵ in Unternehmen zu implementieren und somit allen Unternehmensteilnehmern sachbezogenes Verhandeln näher zu bringen.

Dabei werden die Impulse der Forschung des Harvard Negotiation Project genutzt, um die Verhandlungsergebnisse jedes einzelnen Verhandlungsteilnehmers zu optimieren.²⁶ Der Prozess des Verhandelns wird nach erfolgreicher Umsetzung aktiv wahrgenommen und bewusst in mehreren Phasen (Vorbereitung, Verhandlung, Nachbereitung) gestaltet.²⁷ Die Verhandlungsvorbereitung ist dabei die entscheidende Phase, in der die grundlegenden Weichen für die nachfolgende Verhandlung gestellt werden können.

2.1.1.3. Herkunft

Dieser Ansatz geht im Wesentlichen auf das Harvard Negotiation Project²⁸ der Harvard Universität (USA) zurück, in dessen Zuge sachbezogenes Verhandeln entwickelt wurde.²⁹ In der Literatur wird das sachbezogene Verhandeln immer wieder als das Harvard-Konzept oder das „Win-Win-Konzept“ bezeichnet.

2.1.1.4. Voraussetzungen

Eine Grundvoraussetzung für diesen Ansatz ist das Bewusstsein aller Verhandler, dass jeder Verhandlungsprozess beeinflussbar ist und gezielt verändert werden kann.³⁰ Nur mit dieser Einstellung kann das bestmögliche Ergebnis in einer Verhandlung erreicht werden.

²⁵ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 34.

²⁶ Vgl. Christian Bühring-Uhle, Horst Eidenmüller & Andreas Helle (2009): Verhandlungsmanagement, Analyse - Werkzeuge – Strategien, S. 1ff.

²⁷ Vgl. Christian Schawel & Fabian Billing (2012): Top 100 Management Tools, S. 271.

²⁸ Weiterführende Informationen sind online verfügbar unter:
http://www.pon.harvard.edu/category/research_projects/harvard-negotiation-project/, letzter Aufruf: 31.10.2014.

²⁹ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 34f.

³⁰ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29.

Das sachbezogene Verhandeln funktioniert ideal mit einem Verhandlungspartner, der den gleichen Ansatz verfolgt. Dies ist keine zwingende Voraussetzung, aber erleichtert die Zusammenarbeit erheblich.³¹

Eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Methoden in einem Unternehmen erleichtern maßgeblich die Arbeit in Teams. Daher ist es notwendig, sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens die gleiche Nomenklatur verwenden sowie alle Methoden und Tools kennen, die implementiert sind und der Verhandlungsunterstützung dienen (wie beispielsweise Business Intelligence-Systeme zur Sammlung und Auswertung von Informationen).³²

2.1.1.5. Kernelemente

Die Grundpfeiler dieses Verhandlungsmanagement-Ansatzes sind die vier maßgeblichen Aspekte des sachbezogenen Handelns:

- 1. Trennung der Beziehungsebene von der Sachebene in einer Verhandlung.** Bei vielen Verhandlungen stehen längerfristige und partnerschaftliche Beziehungen im Hintergrund. Diese Beziehung gilt es, während einer Verhandlung zu wahren oder sogar zu verbessern. Daher ist es sinnvoll, die Vertreter der anderen Verhandlungspartei als Menschen zu betrachten, die mit dem Verhandlungsgegenstand zunächst nichts zu tun haben. Dieser Aspekt setzt jedoch voraus, dass beide Seiten dazu bereit und auch dazu in der Lage sind.³³
- 2. Identifikation der Interessen, die hinter den Verhandlungspositionen stehen.** Positionen sind Standpunkte der Verhandler, die als Ausgangsbasis für Verhandlungen dienen. Im Laufe einer Verhandlung kann sich eine Position verändern. Das liegt daran, dass hinter Positionen Interessen stehen, die die eigentlichen Motive und Treiber eines Verhandlers darstellen. Diese Interessen lassen sich durch un-

³¹ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 22.

³² Vgl. Günter Hofbauer & Claudia Hellwig (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, S. 464.

³³ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 35.

terschiedliche Positionen befriedigen. So ist es dringend notwendig, die Interessen der Verhandlungspartner zu identifizieren, um einen Einigungsraum zu finden, auch wenn sich die Positionen der Parteien zunächst ausschließen.³⁴

3. **Schaffung von Lösungsoptionen, die allen Verhandlungsparteien Vorteile bieten.** Innerhalb einer Verhandlung entstehen Lösungsoptionen zusätzlich zu denen, mit denen die Verhandler initial in die Verhandlung gehen. All diese Optionen sollten so ausgestaltet sein, dass alle Verhandlungsparteien bei deren Umsetzung Nutzen daraus ziehen können. Riskant hierbei ist, dass zahlreiche Verhandler sich nicht bewusst sind, dass die gemeinsame Suche nach Lösungen Bestandteil einer Verhandlung ist. Dies führt zu einer beschränkten Wahrnehmung des Einigungsraumes.³⁵
4. **Identifikation neutraler Kriterien für eine faire Beurteilung der gefundenen Lösungsoptionen.** Damit sich im Nachhinein kein Verhandler benachteiligt fühlt, bietet es sich an, nach neutralen Kriterien zu suchen, anhand derer die möglichen Lösungen beurteilt werden. Dafür eignen sich beispielsweise Marktindizes oder Wiederbeschaffungswerte - je nach Art des Verhandlungsgegenstandes.³⁶

Auf dieser Basis können sich Verhandler den einzelnen Phasen einer Verhandlung widmen:³⁷

- Verhandlungsvorbereitung,
- Verhandlungsdurchführung,
- Verhandlungsnachbereitung.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen mit ihren Aufgaben näher betrachtet.

³⁴ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 70ff.

³⁵ Vgl. Ebenda, S. 89ff.

³⁶ Vgl. Ebenda, S. 122ff.

³⁷ Vgl. Christian Schawel & Fabian Billing (2012): Top 100 Management Tools, S. 271.

Verhandlungsvorbereitung

Die Verhandlungsvorbereitung ist die wichtigste Phase einer Verhandlung. Hier wird der Grundstein einer Verhandlung gelegt und entschieden, wie diese später abläuft. Das Verhandlungsteam beschäftigt sich mit der anstehenden Verhandlung und bereitet sich mental darauf vor. Dabei besteht das Verhandlungsteam aus dem Verhandler sowie den implizit beteiligten Mitarbeitern des Unternehmens oder ggf. Dritten. Es ist wichtig, zu verstehen, dass die Vorbereitung die Aufgabe des gesamten Teams ist und nicht nur allein die des Verhandlers.³⁸ Eine gut strukturierte und ausgeführte Vorbereitung ist das Kernstück des gesamten Verhandlungsprozesses.³⁹

Die nachstehenden Punkte werden in der Vorbereitung explizit untersucht:⁴⁰

- **Klärung der Beziehungen zwischen allen Verhandlungsparteien.** Diese Klärung geschieht nicht nur für die Opposition, sondern auch für das eigene, interne Verhandlungsteam. Im Rahmen dieser Analyse lassen sich ggf. wichtige Stakeholder identifizieren, die es zu berücksichtigen gilt.
- **Klärung der Interessen.** Auch diese Analyse gilt es für das eigene wie auch das gegnerische Unternehmen durchzuführen.
- **Entwicklung von möglichen Lösungsalternativen.** Die Erstellung neuer Lösungsmöglichkeiten geschieht unter Berücksichtigung des sachbezogenen Handelns und damit der Prüfung, inwieweit die gefundenen Optionen zu den potenziellen Interessen der anderen Verhandlungsparteien passen.
- **Suche nach objektiven Kriterien zur fairen Beurteilung der Alternativen.** Klärung, welche Marktstandards oder ähnliches verwendet werden können, um die möglichen Lösungsoptionen zu bewerten.
- **Identifikation von Handlungsalternativen.** Im Rahmen der Vorbereitung ist es wichtig, dass der Verhandler sich seine bestmögliche

³⁸ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29f.

³⁹ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 44ff.

⁴⁰ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 30f.

Alternative vor Augen führt. Diese wird kurz als BATNA (= best alternative to negotiated agreement) benannt. Die BATNA kann den Verhandler davor bewahren, die Verhandlung fortzuführen, wenn sie wirtschaftlich nicht mehr sinnvoll ist. Ein Verhandlungsabbruch ist immer leichter, wenn dem Verhandler seine Alternativen bekannt sind.⁴¹

- **Formulierung eines übergeordneten Ziels.** Ein übergeordnetes Ziel kann als Kompass in komplexen oder heiklen Verhandlungen fungieren, damit der Verhandler die Richtung nicht aus den Augen verliert.⁴²
- **Erstellung der Verhandlungsstrategie und der entsprechenden Taktiken.** Aus dem Verhandlungsziel lässt sich eine Verhandlungsstrategie ableiten, die konkret in einer ausführenden Taktik endet. Hierbei handelt es sich um konkrete Beschreibungen von Maßnahmen, die in der Verhandlung selber ausgeführt werden sollen.⁴³
- **Analyse zu Ort und Zeit der anstehenden Verhandlung.** Bewertung welcher Verhandlungsort und welche -zeit ideal für die Verhandlung geeignet ist.⁴⁴

Jérôme Racine empfiehlt in seinem Zeitschriften-Artikel „Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement“, die Beziehungs- und Kommunikationsflüsse schriftlich zu fixieren und bei neuen Informationen jeweils zu aktualisieren.⁴⁵

Eine ausführliche Analyse schafft somit einen gesamthaften Überblick über die Ausgangssituation.⁴⁶

⁴¹ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 141ff.

⁴² Vgl. Christian Bühring-Uhle, Horst Eidenmüller & Andreas Nelle (2009): Verhandlungsmanagement, Analyse - Werkzeuge - Strategien, S. 11.

⁴³ Vgl. Günter Hofbauer & Claudia Hellwig (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, S. 501.

⁴⁴ Vgl. Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton (2009): Das Harvard-Konzept, Der Klassiker der Verhandlungstechnik, S. 227f.

⁴⁵ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 31f.

⁴⁶ Vgl. Günter Hofbauer & Claudia Hellwig (2012): Professionelles Vertriebsmanagement: Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht, S. 470f.

Verhandlungsdurchführung

In dieser Phase findet die tatsächliche Verhandlung statt. Der Verhandler greift dabei auf die gesammelten Ergebnisse der Vorbereitungsphase zurück und berücksichtigt die Aspekte des sachbezogenen Verhandelns.

Wird im Laufe der Verhandlung deutlich, dass diese weder zielführend ist noch im Interesse des Unternehmens verläuft, ist es durchaus angemessen, wie bereits erwähnt eine Verhandlung abzubrechen. Dafür ist es notwendig, dass der Verhandler seine BATNA kennt, um abzuschätzen, welche Handlungsalternativen verbleiben.⁴⁷

Verhandlungsnachbereitung

In der Nachbereitung wird die Verhandlung dokumentiert. Idealerweise wird hierbei auf die Dokumentation der Verhandlungsvorbereitung zurück gegriffen. So kann nachgehalten werden, welche vorbereitenden Ansätze erfolgreich waren und welche nicht. Sollten zusätzliche Ansätze aufgegriffen worden sein, ist es empfehlenswert diese nachträglich schriftlich festzuhalten. Die Analyse von erfolgreichen Verhandlungsstrategien kann in zukünftigen Verhandlungen Anhaltspunkte für gewinnbringende Maßnahmen geben. Dazu wird überprüft, inwieweit die Verhandlungsergebnisse dem übergeordneten Ziel entsprechen. Es gibt Verhandlungen, bei denen dies nicht einfach messbar ist wie beispielsweise in Einkaufsverhandlungen indirekter Güter. Hier sollte dennoch auf eine deskriptive Bewertung, idealerweise durch das gesamte Verhandlungsteam, nicht verzichtet werden. Durch eine konsequente nachträgliche Bewertung kann die Verhandlungsperformance messbar gemacht werden. Zu guter Letzt werden alle getroffenen Vereinbarungen umgesetzt und nachgehalten.⁴⁸

2.1.1.6. Ziel

Ziel ist es, die Qualität des Verhandlungsergebnisses zu verbessern sowie die Wahrscheinlichkeit eines ungeplanten Verhandlungsabbruchs zu mini-

⁴⁷ Vgl. Jérôme Racine (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement, S. 29f.

⁴⁸ Vgl. Christian Schawel & Fabian Billing (2012): Top 100 Management Tools, S. 271.