

RTMKM-Verhandlungsleitfaden

ein Vorschlag des Arbeitskreises "Verhandlungsmanagement" des RTMKM unter
Beteiligung von

Astrid Örtel,
Simone Hüls,
Ulrich Hagel,
Florian Cahn, und
Cornelius Spree

Voraussetzungen

Die Beachtung folgender Kriterien kann zur erfolgreichen Durchführung einer Verhandlung beitragen:

Informiertheit (Sachlich und Rechtlich)

Diskretion

Eigenverantwortlichkeit (Mandat)

Begegnung auf **A**ugenhöhe

Lösungsoffenheit

Umfang

Verhandlungsvorbereitung

Rahmen + Inhalt

Verhandlungsdurchführung



Verhandlungsnachbereitung

Umsetzung + Reflexion

Verhandlungsvorbereitung - Rahmen

Wer?

- Teilnehmerkreis festlegen
- Verhandlungspartner kennen(lernen)

Wann?

- Zeitpunkt der Verhandlung festlegen
- Dauer der Verhandlung (bzw. des ersten Verhandlungstermins) großzügig festlegen

Wo?

- Verhandlungsort festlegen
 - Virtuell / in Präsenz
 - Offsite / Onsite (bei einer der Parteien)

Verhandlungsvorbereitung - Inhalt

Für die inhaltliche Verhandlung können und sollten die folgenden Punkte entsprechend den Verhandlungsphasen durchdacht und vorbereitet werden



Phase I

- Was ist meine* Motivation für die Verhandlung?



Phase II

- Wie ist der Sachverhalt (Daten + Fakten)?
- Welche Informationen brauche ich von der Gegenseite?
- Was soll aus meiner Sicht geregelt werden?



Phase III

- Was ist meine Position?
- Welche Interessen liegen meiner Position zugrunde?
- Welche Interessen könnte die Gegenseite verfolgen?



Phase IV

- Welche Optionen sehe ich?
- Welche Optionen könnte die Gegenseite sehen?
- Welche low-hanging fruits gibt es?*
- Was ist meine BATNA / WATNA?***
- Was ist meine Entscheidungsbefugnis? (Mandat)



Phase V

- Falls möglich und sinnvoll, sollte ein Vertragsgerüst vorbereitet werden.

*Die Ich-Perspektive steht hier stellvertretend für die Perspektive der eigenen Verhandlungspartei

**Was kann ich tun, das einem Verhandlungspartner einen Vorteil verschafft, ohne dass es auf meiner Seite Kosten verursacht - und vice versa?

***BATNA / WATNA - **B**est / **W**orst **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement

Verhandlungsdurchführung - I



Phase I



Einigung auf **Rahmenbedingungen** für die Verhandlung

Vorstellung der Amwesenden
(inkl. Rolle in der Verhandlung)

Einigung über **Grundregeln**
der Verhandlung (vgl. "IDEAL")

Einigung über den **Ablauf** der Verhandlung
und ggf. Bestimmung eines **Moderators** und
eines **Protokollführers**

Zusammenfassung Phase I

Verhandlungsdurchführung - II



Klärung des **Sachverhalts** und Bestimmung regelbedürftiger **Themenfelder**

IIa

IIb

- Aufnahme des **groben Sachverhalts** (Daten + Fakten)
- Erörterung der regelungsbedürftigen **Themen** (Die Regelungspunkte aller Verhandlungspartner sind gleichermaßen relevant)
- **Priorisierung** der Themen: Was soll als erstes geregelt werden?

Zusammenfassung Phase IIb

Themenbezogene Sachverhaltsklärung unter Beleg aller relevanten Daten und Fakten

Zusammenfassung Phase IIa

Übergang in die themenbezogene Arbeit!

Verhandlungsdurchführung - III



Themenbezogene Ermittlung der **Interessen**



Verhandlungspartei

Angabe der **Position(en)**:
Wie hätte ich es gerne?



Hinterfragen der **Interessen** der
Gegenseite: "Warum ist Ihnen das
wichtig?"



Verhandlungspartei

Angabe der **Position(en)**:
Wie hätte ich es gerne?

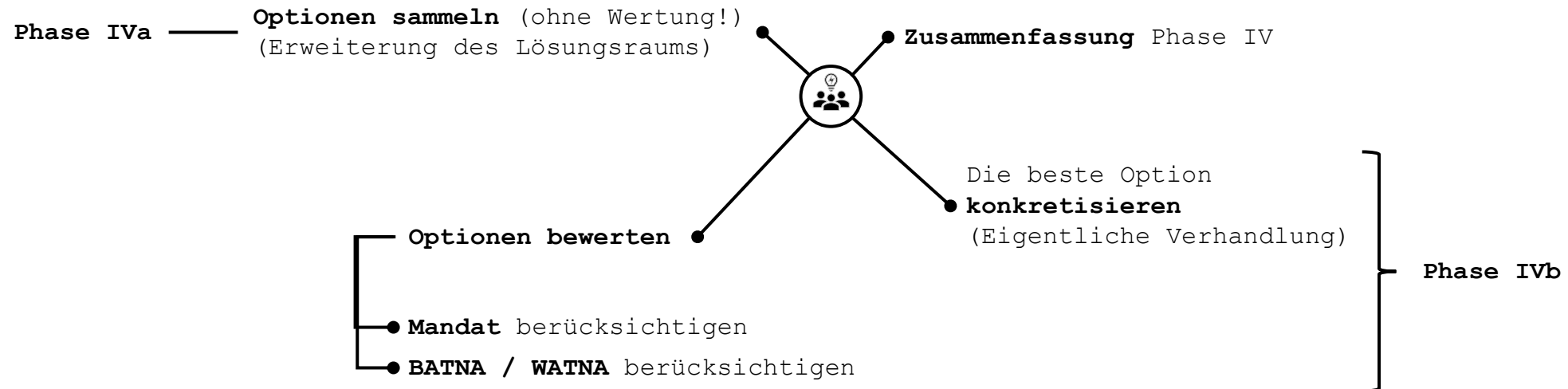


Hinterfragen der **Interessen** der
Gegenseite: "Warum ist Ihnen das
wichtig?"

Verhandlungsdurchführung - IV



Themenbezogene Erarbeitung von **Optionen** und **Lösungsfindung**



Verhandlungsdurchführung - V



(Finale) **rechtliche Überprüfung**
der gefundenen Lösung



Dokumentation der Arbeitsergebnisse
(z.B. in Form eines Vertrags)



Verhandlungsnachbereitung

	Nach innen	Nach außen
Vertragsumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenstransfer von den Verhandlern zu denen, die die getroffenen Vereinbarungen ausführen (Kick-Off-Meeting + Regular Contract Awareness Workshops) • Vertragsumsetzung kontrollieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Kommunikation (einschl. Presse)
Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion der Verhandlung und der Verhandlungsergebnisse → Erfüllt die Praxis die ursprüngliche Intention? • Lessons learned für künftige Verhandlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. gemeinsam mit Vertragspartner(n)

5 Reminder / Tips (Auswahl)

- **BATNA** erarbeiten! Eine echte BATNA schafft Unabhängigkeit und stärkt die eigene Position in der Verhandlung. In diesem Zusammenhang können ggf. die Verhandlung und die Verhandlungspartner hinterfragt werden (Stimmt die Vertrauensbasis? Ist der Vertragspartner wirklich der Richtige? ...).
- **Loopen** / Paraphrasieren! Auf diese Weise kann man aktiv die Perspektive der Gegenseite kennenlernen und dieser das Gefühl geben verstanden zu werden.
- Ruhe bewahren! In festgefahrenen Situationen gezielt **Pausen** einsetzen.
- Auf **Bedürfnisse / Interessen** fokussieren und nicht auf Positionen.
- Solange wie möglich auf Interessensbasis den **Lösungsraum erweitern** (vgl. Phase IVa) und den Verteilkampf (vgl. Phase IVb) soweit es geht hinauszögern. Im Verteilkampf langen Atem bewahren!

5 Fragen für die Praxis (Auswahl)

- Was ist Ihnen an diesem Vertrag/dieser Klausel/dieser Zusammenarbeit besonders wichtig und warum?
- Gibt es Hintergründe oder Rahmenbedingungen, die ich kennen sollte, um Ihre Sichtweise besser zu verstehen?
- Was würde es für Sie bedeuten, wenn Sie [Ihre Lieblingsposition] nicht verwirklichen könnten?
- Wer ist auf Ihrer Seite noch von der Entscheidung betroffen und welche Interessen spielen dabei eine Rolle?
- Wie würde eine für beide Seiten faire Lösung aus Ihrer Sicht aussehen?

Weiterführende Quellen (Auswahl)

- Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (2011). *Getting to YES: Negotiating an agreement without giving in* (3. Aufl.). Random House Business Books.

Deutsche Übersetzung: (2018) *Das Harvard-Konzept: Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse* (8. Aufl.). Dva.

- Christian Bühring-Uhle, Horst Eidenmüller, Andreas Nelle (2017). *Verhandlungsmanagement: Analyse – Werkzeuge – Strategien* (2. Aufl.). Beck im dtv.
- Peter Knapp (Hrsg.) (2019). *Verhandlungs-Tools: Effiziente Verhandlungstechniken im Business-Alltag* (2. Aufl.). managerSeminare Verlags GmbH.
- Danny Ertel (2004). *Getting Past Yes: Negotiating as if Implementation Mattered* (Article, 2004). Harvard Business Review.