

Merkblatt Verhandlung

Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung

(v.a. für Verhandlungen mit zwei Parteien)

1. Vorbereitung
 - a. Matrix erstellen (Parteien, Mögliche Ergebnisse, Bewertungen)
 - i. Mögliche Ergebnisse auf möglichst kleine Anzahl reduzieren, ggf. klassifizieren
 - ii. Eigene Bewertungen setzen
 - iii. Bewertungen anderer schätzen
 - b. 1. Hypothesediagramm erstellen (bei 2 Parteien, sonst nur Matrix)
 - i. BATNA auf Nullpunkt setzen
 - ii. In Matrix Win-Win-Potential addieren
 - iii. Eigenes Pareto-Maximum abtragen
 - iv. Fremdes Pareto-Maximum abtragen
 - v. Wenn einfache Funktion: Pareto-Grenze eintragen, sonst schätzen
 - vi. Weitere mögliche Ergebnisse als Punkte eintragen
 - vii. Grad der eigenen Unsicherheit in % schätzen
 - c. Strategie festlegen
 - i. Aktiv oder passiv? (je mehr ich weiss, desto aktiver)
 - ii. Welche Infos gebe ich?
 - iii. Welche Infos versuche ich zu bekommen?
 - iv. Wie organisiere ich den Kooperationstest?
 - v. Welches „trading on differences“ biete ich an?
2. Durchführung
 - a. Kooperation anbieten
 - i. Durch „cheap concessions“: Freundlichkeit etc.
 - ii. Durch Absichtserklärungen
 - iii. Durch Infos, die nicht zu verletzbar machen
 - iv. Ggf. durch erste leichte Konzessionen in der Sache
 - b. Testen, ob Kooperation zurückkommt
 - i. Falls ja: Tit-for-Tat, nach Nordost gehen, dosiert die Einsätze erhöhen solange Kooperationspfad beschriftet wird, trading on differences
 - ii. Falls nein: Warum-Frage, wenn ängstlich oder unsicher: aufklären, wenn „unfreundlich“: auch Tit-for-Tat: parteiische BATNA-Analyse, eigenes verbessern, gegnerisches verschlechtern
 - c. Infos sammeln
 - i. Über Bewertungen anderer
 - ii. Über Strategie anderer
 - d. Hypothesediagramm/Matrix überprüfen und aufgrund der Infos für Version 2 modifizieren (wenn möglich genau, in Verhandlungspause, sonst schätzen): wie in 1.b)
 - e. Zwischenfazit ziehen
 - i. Wo ist das Hauptproblem: Kuchen vergrößern oder Kuchen aufteilen?
 - ii. Wie viel % vom maximalen Kuchen ist bereits entwickelt?
 - iii. Wer hat bisher wie viel % vom Kuchen bekommen?
 - iv. In welchem Gefangenendilemmafeld befinde ich mich? Falls Sucker oder Punishment, sofort deutlich ansprechen und Strategiewechsel ankündigen
 - v. Wie hat sich mein Unsicherheitsfaktor verändert (in % geschätzt)?
 - f. Zweite Phase beginnen (wie erste Phase, nur aktiver, wenn weniger Unsicherheit)
 - g. Win-Win-Potential identifizieren
 - i. Etwas geben, was mich weniger kostet als es anderen bringt und umgekehrt

- ii. Erfolgreiches Win-Win möglichst bis zur Pareto-Grenze weiterverfolgen
- h. Nach Nordosten wandern
 - i. Konzessionen anderer durch eigene Konzessionen belohnen
 - ii. Für eigene Konzessionen Konzessionen anderer einfordern
- i. Abschluss vorbereiten
 - i. Maximale Sicherheit über Infos erzielen
 - ii. 3. und vorerst letzte Arbeitshypothese aufstellen
 - iii. Gesamtpakete entwickeln
 - iv. Nach Gesamtangebot fragen oder selbst anbieten
- j. Bisherige Gewinne sichern
 - i. „Letter of intent“ erstellen, der das bisher erreichte für alle Parteien garantiert
 - ii. Vereinbarung treffen, dass dennoch nach weiterem Win-Win-Potential gesucht wird
- k. Post-settlement-settlement
 - i. Verbesserungsvorschläge basierend auf Hypothese 3 machen (Vorsicht, Gefangenendilemma beachten!), je nach Ausmaß der Kooperation in der Verhandlung mehr oder weniger stark „mauern“
 - ii. Bei Vorschlägen der Gegenseite Gefangenendilemma beachten, Offenheit abhängig vom bisherigen Kooperationsgrad

3. Nachbereitung

- a. 4. und letzte Arbeitshypothese über Bewertungen aufstellen
 - i. letzte Schätzung über Bewertungen anderer
 - ii. ggf. Modifizierung der eigenen Bewertungen
- b. Ergebnis analysieren
 - i. Wie viel % vom maximalen Kuchen ist entwickelt worden?
 - ii. Wer hat wie viel % vom Kuchen bekommen?
- c. Strategie und Taktik analysieren
 - i. Wo ist das Hauptproblem gewesen: Kuchen vergrößern oder Kuchen aufteilen?
 - ii. In welchem Gefangenendilemmafeld befinde ich mich? Falls Sucker oder Punishment, Ursachenforschung!
 - iii. Welche meiner „Schachzüge“ waren erfolgreich (haben den Kuchen vergrößert oder mir gesichert), welche haben das Gegenteil bewirkt und wo habe ich Chancen ausgelassen?
- d. Konsequenzen für nachfolgende Verhandlungen ziehen
 - i. Analyse eigener Schwächen - was ist mein Hauptproblem: mangelndes Verständnis der Zusammenhänge, Sucker, Punisher oder ausgelassene Chancen?
 - ii. Analyse eigener Stärken: was hat gut funktioniert und kann wieder (mehr?) angewendet werden?
 - iii. Analyse des Schemas: welche Aspekte habe ich noch nicht verstanden/ noch nicht angewendet, welche müssen ggf. modifiziert werden und was hat gut funktioniert und kann wieder (mehr?) benutzt werden?

Disclaimer: Dieses Schema ist ein Idealtyp, es muss nicht in allen Einzelheiten und in der größtmöglichen wissenschaftlichen Genauigkeit angewendet werden, um gute Verhandlungsergebnisse zu erzielen. Die (auch teilweise) Anwendung des Schemas erhöht „nur“ die Wahrscheinlichkeit guter Ergebnisse. Besonders wichtig ist der Mut zur Schätzung: besser eine ungenaue Hypothese, die später modifiziert werden kann, als kein System!