

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](mailto:krebs@recht.uni-siegen.de)

Stefanie Jung  
[jung@recht.uni-siegen.de](mailto: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

<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	XIII
--	------

## **Teil A Einleitung und Gebrauchshinweise**

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

## **Teil B Planung und Ablauf von Vertragsverhandlungen**

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

## **Teil C Elemente der Vertragsverhandlung**

<b>I. Alphabetische Begriffszusammenstellung</b> . . . . .	31
--	----

**Teil D Systematischer Teil**

<b>I</b>	<b>Einleitung</b> . . . . .	437
<b>II.</b>	<b>Grundkategorien</b> . . . . .	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
<b>III.</b>	<b>Zielkategorien und Aufgaben</b> . . . . .	453
	1. Zielkategorien . . . . .	453
	2. Kategorien von Aufgaben . . . . .	455
	<b>Themenlisten</b> . . . . .	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
	<b>Literatur</b> . . . . .	485
	<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	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	<b>a</b> Abschlussvollmacht, <b>b</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.