

Urs Egli

Anwaltliche Verhandlungsführung

In der anwaltlichen Berufspraxis braucht es neben Rechtskenntnissen auch soziale Kompetenzen. Das Führen von Verhandlungen im Auftrag von Klienten ist besonders anspruchsvoll. Gefragt sind emotionale Intelligenz, eine professionelle Kommunikation, die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie ein Basiswissen über die Mechanik von Verhandlungen. Dieser Beitrag vermittelt einen Überblick über den Wissensstand zur Verhandlungsführung und gibt Hinweise zur Umsetzung in der Praxis.

Beitragsart: Beiträge

Rechtsgebiete: Rechtsphilosophie, Rechtstheorie, Rechtssoziologie; Notariats- und Anwaltsrecht; Zivilprozessrecht

Zitiervorschlag: Urs Egli, Anwaltliche Verhandlungsführung, in: Jusletter 27. September 2021

Inhaltsübersicht

1. Verhandeln als anwaltliche Aufgabe
2. Grundlagen der Verhandlungsführung
 - 2.1. Soziale Funktion von Verhandlungen
 - 2.2. Verhandlungsmodell
 - 2.2.1. Kompetitives und kooperatives Verhandeln
 - 2.2.2. Referenzpunkte in Verhandlungen
 - 2.2.3. Informationsbeschaffung in Verhandlungen
 - 2.2.4. Die Bedeutung von Vertrauen für Verhandlungen
 - 2.2.5. Kommunikation in Verhandlungen
 - 2.2.6. Entscheiden in Verhandlungssituationen
3. Verhandlungstaktik
 - 3.1. Rahmenbedingungen: Verhandlungsmacht und Verhandlungsstil
 - 3.2. Eröffnungsangebot und Abfolge der Konzessionen
 - 3.3. Hindernisse überwinden und Verhandlungen abschliessen
 - 3.4. Harte Verhandlungstaktiken
4. Verhandlungsführung im Auftrag des Klienten
 - 4.1. Veränderung des Verhandlungsprozesses durch den Einbezug von Anwälten
 - 4.2. Verhandlungssituationen
 - 4.2.1. Verhandlungen bei Konflikten
 - 4.2.2. Vertragsverhandlungen
 - 4.2.3. Gerichtliche Vergleichsverhandlungen
 - 4.3. Auftrags- und Interessenklärung
 - 4.4. Vorbereitung eines Verhandlungstermins
 - 4.5. Verhandlungen ohne Klienten
 - 4.6. Verhandlungsführung und Rechtsberatung
5. Schlussfolgerungen

1. Verhandeln als anwaltliche Aufgabe

[1] Das Führen von Verhandlungen im Auftrag von Klienten gehört zu den wichtigen Aufgaben von Anwältinnen und Anwälten. Umso erstaunlicher ist es, dass Verhandlungsführung nicht längst eine zentrale Stellung in der Aus- und Weiterbildung einnimmt; dies ganz im Gegensatz zur Juristenausbildung in den Vereinigten Staaten.¹ Einzig im Rahmen der Mediationsausbildung erfolgt eine Beschäftigung mit Verhandlungsthemen, allerdings mit dem Fokus auf Verhandlungen in Konfliktsituationen.²

[2] Ein Blick in die Fachgebiete der Psychologie und der Ökonomie erschliesst einen reichhaltigen Fundus an Erkenntnissen zur Verhandlungsführung und deren theoretischen Grundlagen, die im angelsächsischen Sprachraum in zahlreichen Publikationen für eine Verwendung in einem wirtschaftlichen und rechtlichen Kontext aufbereitet sind.³ Besondere Erwähnung verdient ein

¹ Die Elite Universitäten Harvard und Stanford unterhalten mit Negotiation at Harvard Law School (PON), resp. dem Stanford Center of Conflict and Negotiation (SCCN) Programme für Verhandlungsführung.

² DANIEL GIRSBERGER/JAMES T. PETER, *Aussergerichtliche Konfliktlösung*, Zürich 2019. Zum Ausbildungsdefizit siehe bereits WALTHER GOTTWALD/FRITJOF HAFT, *Verhandeln und Vergleichen als juristische Fertigkeiten*, 2. Auflage, Tübingen 1993, 13.

³ Integrierte Abhandlungen mit einer Verarbeitung der angelsächsischen psychologischen und ökonomischen Literatur bieten folgende Autoren: ROY J. LEWICKI/DAVID M. SAUNDERS/BRUCE BARRY, *Essentials of Negotiation*, Seventh Edition, New York 2021 (zit. LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials) und LEIGH L. THOMPSON, *The Mind and Heart of the Negotiator*, Sixth Edition, Harlow/Essex 2015. Die folgenden Sammelbände enthalten Aufsätze verschiedener Autoren zur Verhandlungsführung: ROY J. LEWICKI/BRUCE BARRY/DAVID M. SAUNDERS, *Negotiation – Readings, Exercises and Cases*, Seventh Edition, New York 2015 (zit. LEWICKI/BARRY/SAUNDERS – Readings); Robert H.

Buch des langjährigen Direktors des Harvard Negotiation Research Project, ROBERT H. MNOOKIN, welches sich speziell an Juristen richtet.⁴ Auch im deutschen Sprachraum gibt es zahlreiche Literatur zur Verhandlungsführung, wobei hier jedoch der Fokus hauptsächlich auf Verhandlungen in Konfliktsituationen oder auf kooperativen Verhandlungsmethoden liegt.⁵

[3] Die Verhandlungssituationen, mit welchen Anwältinnen und Anwälte konfrontiert sind, lassen sich in drei Kategorien aufteilen. Erstens geht es um Verhandlungen zur Lösungsfindung in Konfliktsituationen. Dazu gehören vorprozessuale Verhandlungen in Familien-, Arbeits-, Miet- und Handelssachen oder Verhandlungen mit Verwaltungs-, Steuer- und Strafverfolgungsbehörden. Solche Verhandlungen sind typischerweise stark von den Themen des Konflikts geprägt und vergangenheitsorientiert. Auch liegt das gerichtliche Verfahren bereits wie ein Schatten über den Verhandlungen. Zweitens geht es um Vertragsverhandlungen. Dazu gehören Verhandlungen über Austauschverträge wie Kauf-, Vertriebs- und Projektverträge oder Verhandlungen über Partnerschaften, Kooperationen und M&A-Transaktionen. Solche Verhandlungen sind zukunftsorientiert und es stehen die Chancen und Risiken der geplanten Transaktion oder Partnerschaft im Vordergrund. Und Drittens geht es um die Teilnahme an gerichtlichen Vergleichsverhandlungen. Letztere sind stark von rechtlichen Erörterungen geprägt und folgen eigenen Regeln.

2. Grundlagen der Verhandlungsführung

2.1. Soziale Funktion von Verhandlungen

[4] Eine Verhandlung ist ein sozialer Prozess zur Angleichung divergierender Interessen. Sie findet zwischen zwei oder mehreren Parteien statt und ist freiwillig. Ziel der Verhandlung ist der Kompromiss. Dieser wird durch ein wechselseitiges Abrücken von der Ausgangsposition erreicht. Dieses gegenseitige Nachgeben ist ein bestimmendes Element von Verhandlungen. Damit es zu einer Verhandlung kommt, müssen die Verhandlungspartner davon überzeugt sein, dass sie ihre Ziele besser erreichen können, wenn sie einen Kompromiss eingehen.⁶

[5] Verhandlungen setzen voraus, dass die Verhandlungspartner in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen, d.h. ihre Ziele nur durch ein Zusammenwirken erreichen können. Ist das Abhängigkeitsverhältnis einseitig, findet keine Verhandlung statt und die abhängige Partei hat zu akzeptieren, was von ihr verlangt wird. Aber auch wenn die Parteien vollständig unab-

Mnookin/Lawrence E. Susskind/Pacey C. Foster (Editors), *Negotiating on Behalf of Others*, Thousand Oaks/CA 1999; Andrea Kupfer Schneider/Christopher Honeyman (Editors), *The Negotiator's Fieldbook*, Washington DC 2006.

⁴ ROBERT H. MNOOKIN/SCOTT R. PEPPET/ANDREW S. TULUMELLO, *Beyond Winning*, Library of Congress, 2000.

⁵ UELI VOGEL-ETIENNE/ANNEGRET LAUTENBACH-KOCH, *Von der Mediation zum kooperativen Verhandeln*, Zürich 2020; SIEGRIED ROSNER/ANDREAS WINHELLER, *Mediation und Verhandlungsführung*, Mering 2012; REINER PONSCHAB/ADRIAN SCHWEIZER, *Kooperation statt Konfrontation*, 2. Auflage, Köln 2010. Teilweise handelt es sich auch nur um die deutschen Versionen der englischen Originale wie bei ROGER FISHER/WILLIAM URY/BRUCE PATTON, *Das Harvard Konzept*, 3. Auflage, München 2019 oder DANIEL SHAPIRO, *Verhandeln, die neue Erfolgsmethode aus Harvard*, Frankfurt 2018. Mit der kürzlich erschienenen Abhandlung des Rechtsanwalts Lukas Wyss liegt nun aber auch ein deutschsprachiges Werk vor, welches die Verhandlungsführung breit beschreibt (LUKAS WYSS, *Die Kunst der Verhandlungsführung*, Basel 2021).

⁶ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – *Essentials* (Fn 3), 6; THOMPSON (Fn 3), 24; Markus Antonius Wirtz (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie*, 18. Auflage, Bern 2017, 1786.

hängig voneinander sind, müssen sie nicht verhandeln. Dann können sie ihre Ziele je aus eigener Kraft erreichen.⁷

[6] Verhandlungen in Konfliktsituationen sind in erster Linie als eine von mehreren Formen der Konfliktbewältigung zu verstehen.⁸ Weitere Formen sind Selbsthilfe, Ausweichen, der Beizug von Streithelfern oder der Beizug Dritter wie Mediatoren, Schlichter oder Richter.⁹ Konflikte sind soziale Interaktionen zwischen Individuen, Gruppen oder Organisationen, wobei eine Differenz im Wahrnehmen, Denken, Fühlen oder Wollen erlebt wird, welche eine Beeinträchtigung darstellt. Konflikte treten in zahlreichen Formen auf und können zahlreiche Ursachen haben.¹⁰ Bei Verhandlungen in Konfliktsituationen hilft es, die anwaltliche Rolle als Mitwirkung bei der Konfliktbearbeitung zu verstehen. Das geschieht vor dem Hintergrund der sozialen Situation, welche dem Konflikt zugrunde liegt, sowie der Persönlichkeit der involvierten Konfliktparteien. Dabei kann sich möglicherweise zeigen, dass ein Verhandeln nicht die geeignete Form der Konfliktbearbeitung ist. Wenn die Streitparteien den Nutzen eines aus objektiver Betrachtung sinnvollen Kompromisses nicht erkennen, braucht es ein gerichtliches Verfahren, um die Parteien mit der Realität des Konflikts zu konfrontieren und ihnen dadurch zu ermöglichen, diesen zu überwinden.¹¹

[7] Verhandlungen über Geschäfte und Partnerschaften dienen der Entwicklung und Verwirklichung der sozialen und wirtschaftlichen Ziele der Parteien. Hier gilt noch stärker als bei Verhandlungen über Konflikte, dass die Parteien ihre Ziele selber erreichen müssen und dass Anwältinnen und Anwälte sie dabei nur unterstützen. Ein vermeintlich optimales Verhandlungsergebnis bringt der eigenen Klientschaft nichts, wenn die Parteien nicht in der Lage sind, es umzusetzen. In diesem Zusammenhang ist auf einen weiteren Nebennutzen von Verhandlungen hinzuweisen: In Verhandlungen begegnen sich die Partner der geplanten Transaktion in einem intensiven Austausch. Dabei lernen sie sich kennen und entwickeln ein Verständnis dafür, was vom Verhandlungspartner bei der Vertragserfüllung zu erwarten ist.

2.2. Verhandlungsmodell

2.2.1. Kompetitives und kooperatives Verhandeln

[8] Die herkömmliche Sicht auf Verhandlungen ist durch das kompetitive Verhandlungsmodell (*Distributive Bargaining*) geprägt. Sie geht davon aus, dass Verhandlungen ein Nullsummenspiel sind und dass somit der Verhandlungserfolg der einen Partei einen Misserfolg für die andere Partei darstellt. Demgegenüber versteht das kooperative Verhandlungsmodell (*Integrative Negotiation*) eine Verhandlung als Prozess, der es den verhandelnden Parteien ermöglicht, für beide

⁷ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 9.

⁸ Der Begriff der Konfliktbewältigung anstelle der Konfliktlösung ist bewusst gewählt, weil Konflikte auch unlösbar sein können und dürfen (URS EGLI, *Das Ausweichen – Avoidance*, in: Jusletter 26. März 2007 mit einer Herleitung aus WILLIAM L.F. FELSTINER, *Influences of Social Organisation on Dispute Processing*, *Law & Society Review*, 9:1 1974: Fall).

⁹ KLAUS F. RÖHL, *Rechtssoziologie*, Köln 1987, 469 ff.; EGLI – *Ausweichen* (Fn 8).

¹⁰ Die Definition geht auf FRIEDRICH GLASL zurück. Für die präzise Definition siehe FRIEDRICH GLASL, *Konfliktmanagement*, 8. Auflage, Bern 2004, 17; zur Typologie und Diagnose, GLASL ebd., 53 ff.

¹¹ NIKLAS LUHMANN, *Legitimation durch Verfahren*, 1. Auflage, Frankfurt 1983, 57 ff.; URS EGLI, *Legitimation durch Verfahren – Der Weg ist das Ziel: Niklas Luhmanns These zur legitimierenden Wirkung von Gerichtsverfahren*, in: Jusletter 23. März 2009.

einen Mehrwert zu schaffen, ohne dass dies zwangsläufig zu Lasten der anderen Partei gehen muss.¹² Im klassischen Lehrbeispiel streiten zwei Kinder um eine Orange. Das eine will mit der geriebenen Schale einen Kuchen backen, das andere Orangensaft pressen. Durch Vermittlung der Eltern erkennen sie, dass mit nur einer Orange beide ihre Interessen verwirklichen können.¹³

[9] Das kooperative Verhandlungsmodell wurde in den Achtzigerjahren von einem Team um Roger Fisher an der Harvard Law School entwickelt und wird seither in zahlreichen Mediations- und Verhandlungsausbildungen gelehrt. Es wird deshalb auch als Harvard Verhandlungsmodell bezeichnet und besteht im Wesentlichen aus Folgendem: (1) Trennung von Sach- und Beziehungsebene, (2) Fokussierung auf Interessen, nicht auf Positionen, (3) gemeinsames Entwickeln von Optionen, ohne sie sogleich zu bewerten und (4) Beurteilung der Optionen anhand von objektiven und als fair akzeptierten Kriterien.¹⁴

[10] Für Anwältinnen und Anwälte, die für ihre Klienten verhandeln, ist die Unterscheidung zwischen Positionen und Interessen wichtig. Als Position wird der Standpunkt bezeichnet, den ein Verhandlungspartner in der Verhandlung einnimmt (z.B. die Bezifferung des Unterhaltsanspruchs oder eine Kaufpreisofferte für ein Stück Bauland). Interessen hingegen sind die Bedürfnisse, die hinter den Positionen liegen (d.h. das Bedürfnis auf Beibehaltung der bisherigen Lebensumstände oder die Ermöglichung des Baus eines Eigenheims).¹⁵ Eine wesentliche, aus der Auseinandersetzung mit dem Harvard Verhandlungsmodell gewonnene Erkenntnis lautet, dass Verhandlungspartner häufig Positionen verhandeln, dass es ihnen aber letztlich um Interessen geht. Wenn es den Verhandlungspartnern gelingt, sich von den Positionen zu lösen und sich auf die Interessen zu konzentrieren, dann erscheinen auch Verhandlungsergebnisse attraktiv, die ein Abrücken von der ursprünglich vertretenen Position bedeuten.

[11] Nicht alle Materien sind für einen kooperativen Verhandlungsansatz geeignet. Dies gilt insbesondere für Verhandlungen in Streitsachen. Hier ist es in der Regel schwierig, einen Verhandlungsmehrwert zu generieren.¹⁶ Es liegt im Wesen des Streits, dass die Streitparteien ihre eigene Position zulasten der anderen Partei durchsetzen wollen. Anders ist es bei Streitigkeiten in Familiensachen oder bei der Bereinigung von geschäftlichen Verhältnissen, bei denen die Streitparteien einander weiterhin verbunden bleiben. Auch kann es sein, dass das destruktive Potential einer Austragung des Konflikts so gross ist, dass dessen Beendigung per se einen Mehrwert darstellt, von dem beide Seiten profitieren.

[12] Die Verfolgung eines kooperativen Verhandlungsmodells ist auch mit Risiken verbunden. Die Fokussierung auf die Interessen anstatt auf die Positionen setzt voraus, dass die Verhandlungspartner bereit sind, sich gegenseitig ihre Interessen zu offenbaren.¹⁷ Dadurch entsteht die Gefahr, dass ein harter Verhandlungspartner dieses Wissen ausnützt.¹⁸ Für die Verfolgung eines kooperativen Verhandlungsmodells braucht es deshalb eine explizite oder konkludente Abspra-

¹² GIRSBERGER/PETER (Fn 2), Rz 311 ff.; Wyss (Fn 5), 50 ff.; LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 26 ff.; THOMPSON (Fn 3), 66 ff.

¹³ Wiedergegeben bei GIRSBERGER/PETER (Fn 2), Rz 341.

¹⁴ FISHER/URY/PATTON (Fn 5); konzise Darstellungen des kooperativen Verhandlungsansatzes finden sich bei LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 58 ff., THOMPSON (Fn 3), 92 ff. und GIRSBERGER/PETER (Fn 2), Rz 330 ff.

¹⁵ FISHER/URY/PATTON (Fn 5), 75 ff.; GIRSBERGER/PETER (Fn 2), Rz 413.

¹⁶ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 145.

¹⁷ FISHER/URY/PATTON (Fn 5), 87 ff.; LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 59.

¹⁸ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 119; CHRIS VOSS, Never Split the Difference, London 2016, 115.

che, kooperativ zu verhandeln und das Vertrauen darauf, dass dies unter den gegebenen Umständen zum Erfolg führen kann. Daran kann es aus zahlreichen Gründen fehlen, z.B. wenn ein Verhandlungspartner ausschliesslich kompetitiv motiviert ist, wenn seine Stakeholder kompetitiv motiviert sind, wenn die Interessen unvereinbar sind oder wenn eine Partei vermutet, dass der andere Verhandlungspartner kompetitiv motiviert ist, und sich deswegen ebenfalls kompetitiv verhält.¹⁹ Und schliesslich gibt es auch in grundsätzlich kooperativ geführten Verhandlungen immer Punkte, über welche kompetitiv verhandelt wird.²⁰

2.2.2. Referenzpunkte in Verhandlungen

[13] Die folgenden drei Referenzpunkte, welche die Verhandlungspartner je für sich festlegen, spielen in Verhandlungen eine wichtige Rolle: Das Verhandlungsziel (*Target Point*), das minimale Verhandlungsergebnis (*Reservation Point*) und das Eröffnungsangebot (*Opening Offer*).²¹

[14] Das Verhandlungsziel ist das optimale Ergebnis, welches ein Verhandlungspartner für sich erreichen will. Das Eröffnungsangebot ist die erste Position, welche eine Partei in einer Verhandlung einnimmt. Es liegt immer über dem Verhandlungsziel. Das minimale Verhandlungsergebnis ist abhängig von den Handlungsoptionen, die den Parteien im Fall eines Scheiterns der Verhandlungen zur Verfügung stehen. Diese Handlungsoptionen werden im Verhandlungsjargon als BATNA bezeichnet, einem Akronym für «Best Alternative To a Negotiated Agreement». Wird das minimale Verhandlungsergebnis nicht erreicht, stellt die BATNA die vorteilhaftere Lösung dar und es kommt zum Verhandlungsabbruch.

[15] Die BATNA bestimmt somit das minimale Verhandlungsergebnis und damit die untere Grenze des Verhandlungsrahmens. Eine valable BATNA vermittelt aber auch Selbstvertrauen und Verhandlungsmacht und hat damit einen positiven Einfluss auf die Bestimmung des Verhandlungsziels. Umgekehrt ist eine Partei ohne valable BATNA in Verhandlungen zum Vornherein im Nachteil.

[16] Verhandlungen sind nur möglich, wenn es einen Verhandlungsspielraum gibt. Im Verhandlungsjargon wird dieser als ZOPA bezeichnet, einem Akronym für «Zone Of Possible Agreement». Ein Verhandlungsspielraum liegt nur vor, wenn sich die minimalen Verhandlungsergebnisse überschneiden, wenn also ein Käufer maximal 1'000 zu zahlen bereit ist und der Verkäufer mindestens 500 erhalten muss. Im umgekehrten Fall (der Verkäufer muss mindestens 1'000 erhalten und der Käufer kann höchstens 500 zahlen) ist die Erzielung eines Kompromisses auf dem Verhandlungsweg nicht möglich.

[17] Da die Verhandlungspartner zu Verhandlungsbeginn das minimale Verhandlungsergebnis der anderen Partei nicht kennen, kann es vorkommen, dass sich erst im Verlauf der Verhandlungen zeigt, dass es gar keinen Verhandlungsspielraum gibt. Auch kann sich das minimale Verhandlungsergebnis im Verlauf der Verhandlung verändern. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn einer Partei ihre fehlenden Handlungsalternativen erst während den Verhandlungen im vollen Umfang bewusst werden. Der Verhandlungsspielraum ist damit bis zu einem gewissen Grad veränderbar

¹⁹ ROY J. LEWICKI/ALEXANDER HIAM/KAREN W. OLANDER, Selecting a Strategy, in: Lewicki/Saunders/Barry – Readings (Fn 3), 23 f.; THOMPSON (Fn 3), 132; WYSS (Fn 5), 39 f.

²⁰ MNOOKIN/PEPPE/TULUMELLO (Fn 4), 4.

²¹ Grundlegend zum Ablauf kompetitiver Verhandlungen siehe LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 26 ff.; THOMPSON (Fn 3), 60 ff.; GIRSBERGER/PETER (Fn 2), Rz 312 ff.; WYSS (Fn 5), 50.

und vom Verhandlungspartner auch beeinflussbar.²² Innerhalb des Verhandlungsspielraums versucht jede Partei, einen möglichst hohen Anteil für sich zu beanspruchen und die andere Partei möglichst nahe an ihr minimales Verhandlungsergebnis zu drücken.

[18] Diese Ausführungen stellen ein Modell dar. In der Praxis sind die Referenzpunkte häufig keine Zahlenwerte, sondern ein Bündel von Faktoren wie z.B. Leistungsbeschreibung, Preis, Gewährleistung und Haftung, die sich gegenseitig beeinflussen.²³ Hier ist die Bestimmung der Referenzpunkte anspruchsvoller. Ansätze können sein, für die einzelnen Faktoren separate Referenzpunkte zu bestimmen, ein Scoring System für die einzelnen Faktoren zu entwickeln oder das minimale Verhandlungsergebnis mit «Must have»- und «No go»-Kriterien zu bestimmen.²⁴

2.2.3. Informationsbeschaffung in Verhandlungen

[19] Für Verhandlungssituationen ist charakteristisch, dass die Verhandlungspartner ein unvollständiges Bild ihrer gegenseitigen Absichten und Interessen haben.²⁵ Die wichtigsten Informationen über den Verhandlungspartner betreffen dessen Verhandlungsziel, sein minimales Verhandlungsergebnis und seine BATNA.²⁶ Über diese Informationen zu verfügen, verschafft einen Vorteil, weshalb sie in der Regel nicht freiwillig offengelegt werden.²⁷

[20] Die Beschaffung solcher Informationen ist eine Aufgabe, die von Beginn weg und während dem gesamten Verhandlungsprozess laufend wahrzunehmen ist.²⁸ Insbesondere sollten bereits vor einem Verhandlungstermin möglichst viele Informationen über das Umfeld, die Interessen und die Handlungsalternativen des Verhandlungspartners gesammelt werden.²⁹ Verhandlungsführung und Informationsbeschaffung gehen Hand in Hand. Das Ziel ist, die bestehende Unklarheit zu reduzieren und die Verhandlungsziele, -strategien und -taktiken laufend der veränderten Informationslage anzupassen.³⁰

2.2.4. Die Bedeutung von Vertrauen für Verhandlungen

[21] Vertrauen ist eine Vorleistung des Vertrauensgebers, die mit einer positiven Zukunftserwartung verbunden ist, die aber gleichzeitig auch die persönliche Verletzbarkeit oder das Eingehen von Risiken impliziert.³¹ Vertrauen ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen.³² Einerseits müssen die Verhandlungspartner in den Verhandlungen ihren Äusserungen vertrauen

²² Siehe dazu unten 3.4. die Ausführungen zu den harten Verhandlungstaktiken.

²³ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 89.

²⁴ TONY SIMONS/THOMAS M. TRIPP, The Negotiation Checklist, in: Lewicki/Barry/Saunders – Readings (Fn 3), 37 f.; Wyss (Fn 5), 196.

²⁵ ADAM D. GALINSKY/THOMAS MUSSWEILER, First Offers as Anchors: The Role of Perspective-Taking and Negotiator Focus. *Journal of Personality and Social Psychology* (2001), 81 (4), 657–669, 657.

²⁶ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 33 f.; SIMONS/TRIPP (Fn 24), 42 f.; THOMPSON (Fn 3), 66.

²⁷ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 35; THOMPSON (Fn 3), 98.

²⁸ LINDA L. PUTNAM, Communication and Interaction Patterns, in: Kupfer Schneider/Honeyman, 387; Voss (Fn 18), 47; Wyss (Fn 5), 152 ff.

²⁹ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 34 f.

³⁰ Wyss (Fn 5), 35.

³¹ Lexikon der Psychologie (Fn 6), 1795.

³² Zum Folgenden siehe ROY J. LEWICKI, Trust and Distrust, in: Kupfer Schneider/Honeyman (Fn 3), 191 ff.; THOMPSON (Fn 3), 144 ff.

können. Wenn jede Äusserung der anderen Seite in Frage gestellt werden muss, sind Verhandlungen sehr anstrengend oder gar unmöglich. Andererseits müssen die Verhandlungspartner einander vertrauen, dass die getroffene Vereinbarung auch vollzogen wird. Und schliesslich ist Vertrauen eine Voraussetzung dafür, dass die Verhandlungspartner bereit sind, Informationen zu teilen.

[22] Misstrauen demgegenüber ist die negative Vorstellung des Vertrauensgebers über das Verhalten des Verhandlungspartners. Misstrauen hat zur Folge, dass die Verhandlungspartner weniger bereit sind, Informationen zu teilen und sich für kooperative Verhandlungen zu engagieren. Misstrauen stellt deshalb ein Hindernis für erfolgreiche Verhandlungen dar. Trotzdem hat auch Misstrauen in Verhandlungen eine Funktion. Es bewirkt, dass Äusserungen und Motive des Verhandlungspartners hinterfragt und dass Abwehrmassnahmen gegen eine drohende Übervorteilung getroffen werden. Eine sehr wirksame Abwehrmassnahme ist die Umsetzung des Zug-um-Zug Prinzips bei Austauschverträgen.

[23] Vertrauen kann aufgebaut, aber auch zerstört werden, z.B. durch übertriebene Forderungen oder aggressives Verhalten. Anwältinnen und Anwälte müssen in der Lage sein, zur Vertrauensbildung beizutragen. Diese Fähigkeit ist insbesondere in Vertragsverhandlungen gefordert. Wer in Verhandlungen durch sein Verhalten und ohne Auftrag des Klienten Vertrauen zerstört, schadet diesem.³³

2.2.5. Kommunikation in Verhandlungen

[24] Verhandlungsführung erfolgt vorab durch Kommunikation. Anwältinnen und Anwälte müssen deshalb in Verhandlungen in der Lage sein, kontrolliert, adäquat und klar zu kommunizieren.³⁴ Nach dem Kommunikationsmodell von PAUL WATZLAWIK hat Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersteren bestimmt.³⁵ Anwältinnen und Anwälte sollten den Sach- und Beziehungsinhalt ihrer Äusserungen steuern, diesen bei fremden Äusserungen erkennen und mit einer geübten Fragetechnik und aktivem Zuhören an der Herausarbeitung der Interessen des Verhandlungspartners mitwirken können.³⁶

[25] Es ist hilfreich, zu Beginn der Verhandlung Zeit in den Beziehungsaufbau zu investieren. Eine gute Möglichkeit dafür ist *Small Talk*.³⁷ Eine andere Möglichkeit ist, den Ablauf gemeinsam zu planen.³⁸ Dadurch wird zum Ausdruck gebracht, dass man die gegenseitigen Bedürfnisse anerkennt, ohne dass in der Sache bereits Zugeständnisse gemacht werden.

[26] Es wird empfohlen, in Verhandlungen viele Fragen zu stellen. Man kann den Verhandlungspartner durchaus direkt nach seinen Interessen fragen. Hingegen wird der Verhandlungspartner

³³ Zum abgesprochenen Rollenspiel «good cop – bad cop» siehe unten 3.4.

³⁴ GERARD I. NIERENBERG/HENRY H. CALERO, *Effective Negotiating Techniques: From Selecting Strategies to Side-Stepping Impasses and Assumptions*, in: Lewicki/Barry/Saunders – Readings, 48; THOMPSON (Fn 3), 127 ff.; Voss (Fn 18), 47.

³⁵ Lexikon der Psychologie (Fn 6), 912; FRIEDMANN SCHULZ VON THUN/JOHANNES RUPPEL/ROSWITHA STRATMANN, *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*, Hamburg 2017, 35 f.; PAUL WATZLAWIK/JANET H. BEAVIN/DON D. JACKSON, *Menschliche Kommunikation*, 13. Auflage, Bern 2017.

³⁶ Zu den Kommunikations- und Fragetechniken siehe SUE CULLEY, *Beratung als Prozess, Lehrbuch kommunikativer Fertigkeiten* (aus dem Englischen übersetzt), 6. Auflage, Basel 2015; GIRSBERGER/PETER (Fn 2), 61 ff.

³⁷ JANICE NADLER, *Rapport in legal negotiation: How small talk can facilitate e-mail dealmaking*, 9 *Harvard Negotiation Law Review* 223–251 (2004).

³⁸ THOMPSON (Fn 3), 151.

Fragen nach seinem Verhandlungsziel oder seinem minimalen Verhandlungsergebnis aus den bereits dargelegten Gründen nicht beantworten. In Verhandlungen ist die Fähigkeit zum Zuhören wichtig. Dazu muss man auch Stille zulassen können, um der anderen Partei Gelegenheit zur Äusserung zu geben.³⁹

[27] Man sollte sich bewusst sein, dass der Verhandlungspartner die gleichen Ziele verfolgt und ebenfalls möglichst viele Informationen erhalten möchte. In kompetitiven Verhandlungen sind die Antworten auf Fragen des Verhandlungspartners deshalb sorgfältig abzuwägen.⁴⁰

[28] Weil der Verhandlungsführer stark dadurch absorbiert ist, die eigenen Argumente vorzubringen, kann es bei Verhandlungen in Teams sinnvoll sein, einen Zuhörer zu bestimmen, der sich ausschliesslich darauf fokussiert, was der Verhandlungspartner sagt.⁴¹

[29] Verhandlungsführung ist keine rein rationale Angelegenheit.⁴² Emotionen spielen sowohl bei der Entscheidungsfindung wie auch in der Kommunikation eine grosse Rolle. Dabei hilft es, auch die Äusserung von Emotionen als Kommunikation zu verstehen. Wer also Ärger und Wut äussert, vermittelt dem Verhandlungspartner ein starkes Signal der Unzufriedenheit mit einem konkreten Verhalten oder Ergebnis. Dies verstärkt den Effekt einer Aussage und kann dazu führen, dass der Verhandlungspartner nachgibt.⁴³ Die Äusserung von Emotionen kann aber auch unbeabsichtigt Hinweise geben dazu, was einem wichtig ist. Emotionen werden in Verhandlungen auch taktisch eingesetzt. Dabei sind Strategien, die entweder positive Emotionen oder gar keine Emotionen nutzen (*Poker Face*), erfolgreicher als Strategien mit gespielten negativen Emotionen wie Wut und Ärger.⁴⁴

2.2.6. Entscheiden in Verhandlungssituationen

[30] In Verhandlungen müssen zahlreiche Entscheidungen getroffen werden. Mit welchem Angebot sollen die Verhandlungen eröffnet werden, wie ist auf die Verhandlungsführung des Verhandlungspartners zu reagieren und vor allem, an welchem Punkt ist man bereit, sich zu einigen? Entscheidungen werden nicht nur aufgrund rationaler Überlegungen getroffen. Vielmehr spielen psychologische Faktoren eine wesentliche Rolle. DANIEL KAHNEMANN und AMOS TVERSKY haben mit ihrer sozialpsychologischen Forschung zu Urteilsheuristiken und kognitiven Verzerrungen unter anderem die folgenden drei Konzepte entwickelt, welche für die Entscheidungsfindung in Verhandlungssituationen von Bedeutung sind:⁴⁵

[31] Gemäss dem Ankereffekt lassen sich Menschen bei der Wahl von Zahlenwerten von Umgebungsinformationen leiten. Der Ankereffekt ist ein unbewusst ablaufender Mechanismus, dem auch Fachpersonen unterliegen. Er spielt in Verhandlungen eine grosse Rolle. Diejenige Partei,

³⁹ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 34; NIERENBERG/CALERO (Fn 34), 49 und 51; VOSS (Fn 18), 50; WYSS (Fn 5), 246 ff.

⁴⁰ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 36; PUTNAM (Fn 28), 387.

⁴¹ DAVID A. LAX/JAMES K. SEBENIUS, Solve joint problems to create and claim value, in: Lewicki/Barry/Saunders – Readings (Fn 3), 99 f.

⁴² Zur Bedeutung von Emotionen im Verhandlungskontext: DANIEL L. SHAPIRO, Untapped Power: Emotions in Negotiation, in: Kupfer Schneider/Honeyman (Fn 3), 263 ff.; THOMPSON (Fn 3), 134 ff.

⁴³ SHAPIRO (Fn 42), 266 f.

⁴⁴ THOMPSON (Fn 3), 134.

⁴⁵ Die Forschung von Daniel Kahneman und Amos Tverski wird anschaulich dargestellt in DANIEL KAHNEMAN, Thinking, Fast and Slow, London 2012.

welche das erste Angebot macht, setzt einen Anker, der den weiteren Verlauf der Verhandlung massgebend bestimmt.⁴⁶

[32] Die *Prospect Theory* erklärt Entscheidungen in Situationen mit unsicherem Ausgang und besagt Folgendes:⁴⁷ Die Beurteilung zukünftiger Ereignisse erfolgt immer in Bezug auf einen Referenzpunkt. Ergebnisse, welche diesen Referenzpunkt übertreffen, werden als Gewinne und im umgekehrten Fall als Verluste betrachtet. Verluste werden stärker gewichtet als Gewinne (*Loss Aversion*). Die Abneigung gegenüber Verlusten führt dazu, dass bei Entscheidungen, die sowohl zu einem Gewinn als auch zu einem Verlust führen können, verstärkt diejenige Option gewählt wird, welche das Verlustrisiko minimiert. Nicht zuletzt deshalb lautet eine Volksweisheit: Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach. Wenn hingegen ein Verlust droht und die Möglichkeit besteht, diesen unter Inkaufnahme eines grösseren Risikos zu vermeiden, führt die Abneigung gegenüber Verlusten zu einem risikoreicheren Verhalten. Das hat zur Folge, dass Beklagte generell höhere Risiken in Kauf nehmen, weil sie Verluste meiden wollen, während Kläger das sichere Vergleichsangebot dem unsicheren Prozessgewinn eher vorziehen.⁴⁸

[33] Nach dem psychologischen Konzept des *Confirmation Bias* schliesslich werden Informationen, welche die eigene Meinung in Frage stellen, ignoriert.⁴⁹ Auch dies führt bei Entscheidungen zu kognitiven Fehlleistungen. Eine Konsequenz im Verhandlungskontext ist, dass eine Tendenz besteht, auf der eigenen Position zu beharren, auch wenn sich diese bei einer objektiven Betrachtungsweise nicht mehr halten lässt.⁵⁰

3. Verhandlungstaktik

3.1. Rahmenbedingungen: Verhandlungsmacht und Verhandlungsstil

[34] Die Wahl der geeigneten Verhandlungstaktik wird massgeblich von zwei Rahmenbedingungen beeinflusst, die nur beschränkt beeinflussbar sind, der Verhandlungsmacht und dem Verhandlungsstil.

[35] Mit Verhandlungsmacht sind äussere Umstände gemeint, welche einem Verhandlungspartner einen Vorteil in Verhandlungen verschaffen. Eine grosse Rolle spielt dabei die eigene BATNA.⁵¹ Wer eine gute Alternative hat, ist nicht darauf angewiesen, einen Kompromiss zu erzielen. Das kann so weit gehen, dass eine verhandlungsmächtige Partei gar keine Verhandlungen führen muss, sondern das Ergebnis diktieren kann. Dann bleibt dem verhandlungsschwachen Partner nur die Möglichkeit, entweder das diktierte Ergebnis zu akzeptieren oder mit harten Verhandlungstaktiken und unter Inkaufnahme von Risiken den verhandlungsstarken Partner zu

⁴⁶ GALINSKY/MUSSWEILER (Fn 25), 657–669; LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 40; KAHNEMAN (Fn 45), 119 ff.; MARK SCHWEIZER, Der Einfluss des ersten Angebots auf den Ausgang von Gerichtsverhandlungen, in: Jusletter 8. März 2004 (zit. SCHWEIZER – Ankereffekt); THOMPSON (Fn 3), 68 f.

⁴⁷ KAHNEMAN (Fn 45), 278 ff.

⁴⁸ MARK SCHWEIZER, Loss Aversion, Omission Bias and the Civil Standard of Proof, in: Klaus Mathis (Hrsg.), European Perspectives on Behavioural Law and Economics, Heidelberg u.a. 2015, 125–145, 134. Eine Ursache dafür kann jedoch auch sein, dass Kläger generell höhere Prozessrisiken haben, da sie im Normalfall die Beweislast tragen.

⁴⁹ GIRSBERGER/PETER (Fn 2), Rz 196, KAHNEMAN (Fn 45), 80 f.

⁵⁰ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 146.

⁵¹ RUSSEL KOROBKIN, On Bargaining Power, in: Kupfer Schneider/Honeyman (Fn 3), 252; LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 29 ff. und 192; THOMPSON (Fn 3), 172 f.

verunsichern, z.B. in dem er Zeitdruck aufbaut oder mit einem Bluff eine eigene, gute BATNA vortäuscht.

[36] Das Verhalten in Verhandlungen wird vom eigenen Verhandlungsstil beeinflusst, den man im Verlauf der Zeit entwickelt. Der Archetyp des harten Verhandlers ist unerschrocken, stellt hohe Forderungen, macht wenig Zugeständnisse, hält bis zum Ende durch und weist auch Angebote zurück, die innerhalb des Verhandlungsspielraums liegen. Der weiche Verhandler demgegenüber macht zu viele Zugeständnisse, legt seine Minimalforderung offen und bemüht sich darum, dass der Verhandlungspartner die Verhandlung positiv erlebt.⁵²

[37] Am Anfang der Entwicklung eines eigenen Verhandlungsstils steht die Selbsteinschätzung der eigenen persönlichen Veranlagung.⁵³ Es geht dabei um das Konfliktverhalten, das Risikoverhalten sowie die Bedeutung ethischer Werte wie Fairness, Wahrheitstreue und Vertrauen.⁵⁴ Konfliktscheuen Verhandlern wird es schwerfallen, die im Verlauf von Verhandlungen auftretenden Konfliktsituationen auszuhalten. Risikoaverse Personen laufen Gefahr, Angebote zu schnell anzunehmen, risikogeneigte dagegen, die Verhandlungen zum Scheitern zu bringen, obwohl auch ein weniger vorteilhafter Kompromiss immer noch besser gewesen wäre als der Status quo.

[38] ROBERT MNOOKIN empfahl, sich von der Vorstellung zu lösen, ein harter oder ein weicher Verhandler sein zu wollen. Stattdessen sollen Verhandler empathisch, aber gleichzeitig bestimmt und durchsetzungsfähig sein.⁵⁵ Eine solche empathische Grundhaltung sollten auch Anwältinnen und Anwälte einnehmen. Dennoch sind Anwältinnen und Anwälte immer auch Interessenvertreter und ihre Klienten erwarten deshalb von ihnen, dass sie sich in Verhandlungssituationen für sie einsetzen. Zuviel Empathie für die andere Seite kann das Vertrauensverhältnis zum Klienten beeinträchtigen.⁵⁶

3.2. Eröffnungsangebot und Abfolge der Konzessionen

[39] Der Austausch von Angeboten ist das zentrale Kommunikationsmuster in Verhandlungen. Der Inhalt, die zeitliche Abfolge und das Muster des gegenseitigen Nachgebens bestimmen den Verhandlungsprozess.⁵⁷ Das erste Angebot hat einen grossen Einfluss auf das Verhandlungsergebnis.⁵⁸ Entsprechend ist die Festsetzung des Eröffnungsangebots eine wichtige taktische Entscheidung, insbesondere die Frage, ob das erste Angebot moderat oder übertrieben sein soll.

⁵² THOMPSON (Fn 3), 113.

⁵³ LEWICKI/HIAM/OLANDER (Fn 19), 25; MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 56; WYSS (Fn 5), 38.

⁵⁴ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 51 ff.; THOMPSON (Fn 3), 42. Mit dem Konfliktstiltest nach Thomas-Kilmann lässt sich das eigene Konfliktverhalten in die folgenden Kategorien einordnen: (1) Wettbewerbsorientierung, Durchsetzung, Kampf, (2) gemeinsame Lösungsorientierung, Konsens, (3) Kompromiss, (4) Vermeidung, Rückzug, Flucht und (5) Anpassung (NANCY KENETH W. THOMAS/RALPH H. KILMANN, Conflict Mode Instrument, Profile and Interpretive Report, <http://www.lig360.com/assessments/tki/smp248248.pdf>, besucht 14. März 2021). Solche Tests gibt es für zahlreiche Persönlichkeitsmerkmale im Verhandlungskontext wie zum Beispiel zur Emotionalität des Verhandlungsstils (abgedruckt bei THOMPSON (Fn 3), 136).

⁵⁵ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 44 ff.; siehe auch LAX/SEBENIUS, (Fn 41), 105 und VOSS (Fn 18), 50 ff. und 115 f.

⁵⁶ WYSS (Fn 5), 48.

⁵⁷ FRANK TUTZAUER, The Communication of Offers in Dyadic Bargaining, in: Linda L. Putnam/Micheal E. Roloff (Hrsg.), Communication and Negotiation, Newbury Park, CA, 1992.

⁵⁸ GALINSKY/MUSSWEILER (Fn 25), 657.

[40] Harte Verhandler lassen viel Raum zwischen dem Eröffnungsangebot und dem Verhandlungsziel und erreichen damit Folgendes:⁵⁹ Erstens sichern sie sich Verhandlungsspielraum, zweitens wirkt das Angebot als Anker und drittens geben sie dem Verhandlungspartner zu erkennen, dass er sich auf einen harten Verhandlungspartner einstellen muss. Übertriebene Eröffnungsangebote können aber auch dazu führen, dass der Verhandlungspartner das Angebot als nicht akzeptabel zurückweist und die Verhandlungen abbricht. Zudem reduziert ein hartes Auftreten die Chance, dass sich die Verhandlung kooperativ entwickelt. Konzessionsbereite und risikoaverse Verhandler setzen das Eröffnungsangebot deshalb näher bei ihrem Verhandlungsziel an.

[41] Die Partei, welche das erste Angebot macht, ist im Vorteil, weil sie damit einen Anker setzen kann.⁶⁰ Das gilt allerdings nur, wenn die eröffnende Partei ausreichend Informationen hat, um ein sinnvolles Angebot machen zu können. Es darf nicht so stark von den Vorstellungen des Verhandlungspartners abweichen, dass es die Verhandlung gefährdet und muss andererseits ausreichenden Verhandlungsspielraum geben. Auch muss das Angebot, selbst wenn es überhöht ist, begründet werden können. Andernfalls verliert die Partei ihre Glaubwürdigkeit und damit das Vertrauen des Verhandlungspartners. Das setzt Kenntnisse über den Verhandlungsgegenstand, die Rahmenbedingungen und insbesondere die Vorstellungen der Gegenseite voraus. Bei Unsicherheit ist es deshalb sinnvoll, die andere Seite das erste Angebot machen zu lassen.

[42] Stellt ein Angebot einen Rahmen dar, so orientiert sich der Verhandlungspartner an der unteren Grenze des Verhandlungsrahmens. Während THOMPSON deshalb davon abrät, einen Verhandlungsrahmen zu nennen, beschreibt Voss den positiven Effekt, dass die Angabe eines Verhandlungsrahmens einem extremen Anker etwas von seiner Schärfe nehmen kann. Mit der Angabe eines Verhandlungsrahmens ist es deshalb möglich, gleichzeitig einen Anker (oberes Ende) und ein approximatives Verhandlungsziel (unteres Ende) zu signalisieren.

[43] Nach dem Eröffnungsangebot ist es am Verhandlungspartner, mit einem Gegenangebot zu antworten. Auf keinen Fall sollte das eigene Angebot nachgebessert werden, bevor der Verhandlungspartner ein solches gemacht hat.⁶¹ Mit dem Gegenangebot wird erstens signalisiert, überhaupt in Verhandlungen einzutreten und das Angebot nicht als völlig ungenügend zurückzuweisen.⁶² Und zweitens wirkt das Gegenangebot als Gegenanker.⁶³

[44] Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass sich Verhandlungsteilnehmer bei der Bestimmung des Gegenangebots bereits durch den Ankereffekt beeinflussen lassen und die eigenen Erwartungen entsprechend reduzieren.⁶⁴ Dem lässt sich entgegenwirken, indem man sich vor der Bestimmung des Gegenangebots diejenigen Argumente vergegenwärtigt, welche die Position des Verhandlungspartners schwächen. Zudem sollte man sich am eigenem Verhandlungsziel

⁵⁹ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 41 f.

⁶⁰ Zum Folgenden: GALINSKY/MUSSWEILER (Fn 25), 657 ff.; LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 40 ff.; SCHWEIZER – Ankereffekt (Fn 46); THOMPSON (Fn 3), 68 f.; VOSS (Fn 18), 129 f.

⁶¹ SUSAN HACKLEY, Balancing Act: How to Manage Negotiation Tensions, in: Lewicki/Barry/Saunders – Readings (Fn 3), 32; THOMPSON (Fn 3), 69.

⁶² LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 42; THOMPSON (Fn 3), 69; KAHNEMAN (Fn 45), 126 empfiehlt bei absolut unzureichenden Angeboten jedoch gerade eine solche bedingungslose Rückweisung unter Androhung des Verhandlungsabbruchs.

⁶³ THOMPSON (Fn 3), 69.

⁶⁴ GALINSKY/MUSSWEILER (Fn 25), 658.

(und nicht am eigenen minimalen Verhandlungsergebnis) orientieren und keinesfalls die eigene BATNA anpassen.⁶⁵

[45] Es ist nicht empfehlenswert, ein erstes Angebot sogleich anzunehmen, auch wenn es dem eigenen Verhandlungsziel entspricht. Dann wird der Verhandlungspartner mit dem Verhandlungsergebnis unzufrieden sein, weil er in seiner eigenen Wahrnehmung schlecht verhandelt hat.⁶⁶

[46] Verhandlungen entwickeln sich als Abfolge von Konzessionen. Dieser nach intuitiven Regeln ablaufende Prozess wird treffend als Verhandlungstanz (*Negotiation Dance*) bezeichnet.⁶⁷ Zugeständnisse sind zentral für jede Verhandlung und werden gegenseitig erwartet. Macht ein Verhandlungspartner überhaupt keine Zugeständnisse, so bleibt dem anderen nur die Wahl, entweder die Verhandlungen abubrechen oder zu kapitulieren.⁶⁸ Zugeständnisse sind zu begründen.⁶⁹

[47] Durch die Höhe und den Zeitpunkt der Zugeständnisse werden dem Verhandlungspartner Signale gegeben. Ist das erste Zugeständnis klein, wird dem Verhandlungspartner ein harter Verhandlungsstil signalisiert. Ein grösseres Zugeständnis hingegen ist ein Zeichen für Konzessionsbereitschaft.⁷⁰ In kompetitiven Verhandlungen ist es erfolgreicher, mit kleinen Zugeständnissen zu beginnen und zu einem späten Zeitpunkt ein grösseres Zugeständnis zu machen als umgekehrt.⁷¹ In Bezug auf die Höhe der Zugeständnisse besteht die Erwartung der Reziprozität. Ist diese nicht mehr gegeben, sollte nicht auf der Basis des unangemessenen Zugeständnisses weiterverhandelt werden. Stattdessen ist der Verhandlungspartner aufzufordern, sein Zugeständnis nachzubessern. Das Ende der Kompromissbereitschaft kann dadurch angezeigt werden, dass die Zugeständnisse wieder kleiner werden.⁷²

3.3. Hindernisse überwinden und Verhandlungen abschliessen

[48] Dass Angebote abgelehnt werden, gehört zum Wesen von Verhandlungen. Erfahrene Verhandler beurteilen die Ablehnung von Angeboten nicht negativ, sondern als weiteren Schritt bei der Klärung der gegenseitigen Interessen.⁷³ Wenn Verhandlungen blockiert sind, steht ein Repertoire von Interventionen zur Verfügung, um sie wieder in Gang zu bringen. Dazu gehören: Einschalten einer Verhandlungspause, Themenwechsel, Teileinigung über unbestrittene Themen oder über Fragen des Vorgehens, Diskussion der verbleibenden Alternativen oder Vertagung der

⁶⁵ GALINSKI/MUSSWEILER (Fn 25), 666; THOMPSON (Fn 3), 69 f.

⁶⁶ ADAM D. GALINSKY/VANESSA L. SEIDEN/PETER H. KIM/VICTORIA HUSTED MEDVEC (2002), The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (2), 271-83.; THOMPSON (Fn 3), 69.

⁶⁷ Der Begriff wurde von HOWARD RAIFFA, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge MA, 1982 geprägt; zitiert bei THOMPSON (Fn 3), 60.

⁶⁸ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 43; THOMPSON (Fn 3), 70.

⁶⁹ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 45 f.

⁷⁰ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 42; THOMPSON (Fn 3), 70.

⁷¹ THOMPSON (Fn 3), 71.

⁷² LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 44.

⁷³ VOSS (Fn 18), 78: «No» is the start of the negotiation, not the end of it; siehe auch CLAUDE CELLICH, *Closing your Business Negotiation*, in: Lewicki/Barry/Saunders – Readings (Fn 3), 69: Buyers often say «no» one more time before saying «yes».

Verhandlung, allenfalls verbunden mit einem Wechsel des Verhandlungsorts.⁷⁴ Vor allem Verhandlungspausen erweisen sich in der Praxis als effektiv. Gespräche ausserhalb des Verhandlungssettings ermöglichen einen ungezwungenen Austausch. Bei vertretenen Parteien kann es sinnvoll sein, dass sich die Anwältinnen und Anwälte in einer Verhandlungspause allein austauschen und den Parteien somit Gelegenheit geben für ein direktes Gespräch.

[49] Irgendwann kommt jede Verhandlung an einen Punkt, an welchem sie entweder erfolgreich beendet oder abgebrochen wird. Oft stellt die Überwindung der letzten Differenz die Verhandlungspartner vor Schwierigkeiten.⁷⁵ Ein guter Einstieg in die Abschlussphase ist, den bisherigen Verhandlungsverlauf und die gegenseitigen Zugeständnisse zusammenzufassen und den Fokus auf das bisher Erreichte zu legen.⁷⁶ Zur Überwindung der letzten Differenz werden in praktisch jeder Verhandlung letzte Zugeständnisse gemacht. Wenn dabei auf die besonderen Umstände oder die spezielle Beziehung hingewiesen wird, welche ein Zugeständnis ermöglichen, wird signalisiert, dass es keine weiteren Zugeständnisse mehr geben wird.⁷⁷

[50] Das hälftige Aufteilen der letzten Differenz ist eine häufig anzutreffende und effiziente Art, zu einem Abschluss zu kommen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Verhandlungspartner mit realistischen ersten Angeboten in die Verhandlungen eingestiegen sind und im weiteren Verhandlungsverlauf gegenseitig ausgewogene Zugeständnisse gemacht haben.⁷⁸ Weitere Möglichkeiten sind, dem Verhandlungspartner eine Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Alternativen einzuräumen oder ihm zusätzliche Vorteile zu gewähren, die bisher nicht Verhandlungsgegenstand waren.⁷⁹

3.4. Harte Verhandlungstaktiken

[51] Anwältinnen und Anwälte sollten auch bereit sein, harte Verhandlungstaktiken einzusetzen, wenn dies im Interesse des Klienten erforderlich sowie rechtlich zulässig ist. Chancen und Risiken sind jedoch sorgfältig abzuwägen. Möglicherweise wird der Erfolg harter Verhandlungstaktiken auch überschätzt.⁸⁰ Abzuraten ist von unethischen Verhandlungstaktiken. Sie können anwaltsrechtliche Konsequenzen haben und beschädigen den Ruf und damit auch das Potential, zukünftige Verhandlungserfolge erzielen zu können.⁸¹

[52] Um auf harte Verhandlungstaktiken adäquat reagieren zu können, muss man verstehen, wie sie wirken und erkennen, wenn sie angewendet werden.⁸² Als Gegenmassnahme kann eine harte Verhandlungstaktik entweder konkret angesprochen oder zur Vergeltung in gleicher Weise ange-

⁷⁴ CELLICH (Fn 73) 65 ff.; NIERENBERG/CALERO (Fn 34), 55 ff.

⁷⁵ CELLICH (Fn 73), 65 ff.; LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 46 f., JOHN H. WADE, Crossing the Last Gap, in: Kupfer Schneider/Honeyman (Fn 3), 467 ff.

⁷⁶ CELLICH (Fn 73), 66.

⁷⁷ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 46.

⁷⁸ CELLICH (Fn 73), 66 f.; LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 47; kritisch gegenüber dem hälftigen Aufteilen der letzten Differenz ist VOSS (Fn 18), 115.

⁷⁹ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 46 f.; WADE (Fn 75), 470.

⁸⁰ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 47.

⁸¹ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 126 f.; WYSS (Fn 5), 47 f.

⁸² MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 211.

wendet werden. Es kann jedoch auch sinnvoll sein, diese einfach zu ignorieren.⁸³ Verhandlungen im Team zu führen, schützt ebenfalls davor, auf harte Verhandlungstaktiken hereinzufallen, weil funktionierende Teams eine Resilienz entwickeln können.⁸⁴ Im Folgenden wird auf einzelne harte Verhandlungstaktiken eingegangen.

[53] **Anchoring:** Das Setzen eines übertriebenen Ankers ist die klassische, harte Verhandlungstaktik schlechthin. Wird sie angewendet, wird sich die Verhandlung mit einiger Wahrscheinlichkeit konfrontativ und nicht kooperativ entwickeln.⁸⁵ Beim emotionalen Anchoring wird dem Verhandlungspartner zu Beginn der Verhandlungen zu verstehen gegeben, dass die Verhandlungen schwierig werden und er mit einem sehr negativen Verhandlungsergebnis rechnen muss.⁸⁶ Damit soll erreicht werden, dass auch schlechte Angebote gegenüber den negativen Erwartungen als Erfolg beurteilt werden.

[54] **Zeitdruck:** Verhandlungen finden immer in einem zeitlichen Rahmen statt und der zeitliche Druck spielt eine wichtige Rolle. Zeitdruck beeinträchtigt die Entscheidungsfindung und erschwert die Suche nach relevanten Informationen.⁸⁷ Verhandlungen werden häufig erst nahe am gesetzten Endtermin abgeschlossen.⁸⁸ Der Verhandlungspartner unter dem grösseren Zeitdruck befindet sich im Nachteil.⁸⁹ Durch eine entsprechende Gestaltung des Verhandlungsplans kann versucht werden, Zeitdruck aufzubauen.⁹⁰ So kann eine Partei die Verhandlungen verzögern, wenn sie weiss, dass der Verhandlungspartner die Verhandlungen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen haben muss. Oder ein Angebot wird mit einer sehr kurzen Gültigkeitsdauer versehen, ohne dass dafür eine Notwendigkeit besteht, einzig zum Zweck, die andere Seite zum Abschluss zu drängen (*Exploding Offers*).⁹¹ Für Voss sind Fristen in Verhandlungen jedoch häufig arbiträr und können ohne negative Konsequenzen verschoben werden.⁹²

[55] **Ultimative Angebote:** Gegen das Ende einer Verhandlung wird ein Verhandlungsangebot bisweilen als «letztes Angebot» bezeichnet. Bei Verhandlungen, welche auf Vertrauen aufbauen, wird dieses Vorgehen nicht empfohlen.⁹³ Ultimative Angebote schränken zudem auch die eigenen Handlungsoptionen ein und sollten deshalb nur ausgesprochen werden, wenn der Verhandlungsabbruch tatsächlich die bessere Option ist. Andernfalls ist es ein riskanter Bluff.⁹⁴ Übt ein Verhandlungspartner mit einem ultimativen Angebot Druck aus, so ist es deshalb eine Option, trotzdem nochmals ein Gegenangebot zu unterbreiten und ihn damit auf die Probe zu stellen.⁹⁵ Ein subtileres Vorgehen als ein Ultimatum zu stellen ist, das letzte Angebot als Hypothese zu

⁸³ FISHER/URY/PATTON (Fn 5), 188 ff.; LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 48 und 132 f.

⁸⁴ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 54.

⁸⁵ Zur Wirkung eines Ankers sowie zu den Reaktionsmöglichkeiten siehe vorne 3.2.

⁸⁶ VOSS (Fn 18), 128.

⁸⁷ DEEPAK K. MALHOTRA/GILLIAN KU/J. KEITH MURNIGHAN, «When Winning Is Everything», Harvard Business Review 86, May 2008, besucht online www.hbr.org, 26. März 2021.

⁸⁸ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 39; VOSS (Fn 18), 116 f.

⁸⁹ MALHOTRA/KU/MURNIGHAN (Fn 87).

⁹⁰ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 39 f.; VOSS (Fn 18), 117.

⁹¹ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 47; Zu den Abwehrmassnahmen gegen Exploding Offers siehe ROBERT J. ROBINSON, Defusing the Exploding Offer: The Fairpoint Gambit, in: Lewicki/Barry/Saunders – Readings (Fn 3), 72 ff.

⁹² VOSS (Fn 18), 117 ff.

⁹³ CELLIICH (Fn 73), 67.

⁹⁴ THOMPSON (Fn 3), 74.

⁹⁵ HACKLEY (Fn 61), 32; MNOOKIN/PEPPE/TULUMELLO (Fn 4), 24.

formulieren, z.B. es von der Zustimmung von nicht anwesenden Entscheidungsträgern abhängig zu machen.⁹⁶

[56] **Fehlende Entscheidungsbefugnis:** Die Verhandlungspartner sollten eine Vorstellung davon haben, wie weit die Entscheidungsbefugnis des Verhandlungspartners geht. Wird diese enttäuscht, weil sich ein Verhandlungspartner überraschend auf eine fehlende Entscheidungsbefugnis beruft, führt dies zu einem Vertrauensverlust, der angesprochen werden sollte. Es kann sich bei diesem Argument aber auch nur um einen Bluff handeln.⁹⁷ Und schliesslich kann eine Verhandlungsdelegation von vornherein und mit Absicht so zusammengesetzt werden, dass keine entscheidungsbefugten Personen an den Verhandlungen teilnehmen. Für eine solche Delegation haben die Verhandlungen nur den Zweck, Zeit zu gewinnen und Informationen zu beschaffen.⁹⁸

[57] **Manipulation:** Damit soll die Wahrnehmung oder die Willensbildung des Verhandlungspartners beeinflusst werden. Eine häufig anzutreffende Taktik ist die Äusserung von Emotionen wie Wut oder Ärger zur Einschüchterung des Verhandlungspartners oder zu dessen Provokation.⁹⁹ Dies kann auf der Beziehungsebene geschehen wie beim *God Cop – Bad Cop* Rollenspiel und bei emotionalen Appellen an die Fairness, womit ohnehin meistens der implizite Vorwurf eines unfairen Verhaltens gemeint ist.¹⁰⁰ Auf der Sachebene kann z.B. die BATNA des Verhandlungspartners schlecht geredet werden.¹⁰¹

[58] **Bluffs und Lügen:** Es ist offensichtlich, dass Verhandlungspartner bei der Auswahl der Informationen, die sie offenbaren, eine Selektion treffen. Informationen, welche die eigene Position stützen, werden betont, andere weggelassen. Mit einem Bluff wird eine innere Einstellung vorgespiegelt.¹⁰² Eine Lüge ist die unwahre Darstellung von Fakten. Hier wird ein Unterschied zwischen aktiven Handlungen (Darstellung unzutreffender Fakten) und passiven Handlungen (Unterschlagung relevanter Informationen) gemacht, wobei die Bereitschaft zur passiven Manipulation grösser ist.¹⁰³ Lügen sind nicht nur ethisch fragwürdig, sondern auch rechtlich unzulässig. Zivilrechtlich ist ein durch Täuschung zustande gekommener Vertrag unverbindlich und strafrechtlich kann der Tatbestand des Betrugs erfüllt sein.¹⁰⁴

[59] Lügen nur aufgrund des Verhaltens des Verhandlungspartners zu erkennen, ist schwierig. Besser sind die Chancen, wenn man aufgrund eigenen Wissens beurteilen kann, ob eine Aussa-

⁹⁶ WADE (Fn 75), 471.

⁹⁷ HACKLEY (Fn 61), 32; MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 90.

⁹⁸ ABRAM J. CHAYES, Preface, in: MNOOKIN/SUSSKIND (Fn 3), 6; NIERENBERG/CALERO (Fn 34), 55.

⁹⁹ THOMPSON (Fn 3), 134 ff.; SHAPIRO (Fn 42), 267.

¹⁰⁰ HACKLEY (Fn 61), 32; NANCY A. WELSH, Perceptions on Fairness, in: Kupfer Schneider/Honeymann (Fn 3), 166 ff.; VOSS (Fn 18), 122 ff.

¹⁰¹ HACKLEY (Fn 61), 32; MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 25; THOMPSON (Fn 3), 74.

¹⁰² ALBERT Z. CARR, Is Business Bluffing Ethical? Harvard Business Review 1968/1; G. RICHARD SHELL, Three Schools of Bargaining Ethics, in: LEWICKI/BARRY/SAUNDERS – Readings (Fn 3), 137.

¹⁰³ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 123. Zum Folgenden siehe insbesondere ROBERT S. ADLER, Negotiation with Liars, in: LEWICKI/BARRY/SAUNDERS – Readings (Fn 3), 123 ff. sowie WYSS (Fn 5), 88 ff.

¹⁰⁴ Art. 28 OR und Art. 146 StGB. Siehe dazu exemplarisch BGer 4A_437/2020 vom 29. Dezember 2020, mit welchem das Verschweigen einer ohne Bewilligung vorgenommenen baulichen Veränderung in den Vertragsverhandlungen als absichtliche Täuschung beurteilt wurde.

ge der Wahrheit entspricht. Zur Verifikation von Aussagen wird empfohlen, möglichst präzise Fragen zu stellen und die Antworten zur Bestätigung zusammenzufassen.¹⁰⁵

[60] Die effektivste Antwort auf einen Bluff ist, ihn zu ignorieren oder seine Wirkung herunter zu spielen. Ob dies auch bei entdeckten Lügen gilt, ist fraglich. Hier wäre es wohl besser, die Verhandlung aufgrund des zerstörten Vertrauens abubrechen.¹⁰⁶ Wird auf einen Bluff mit einem eigenen Bluff reagiert, stehen die Verhandlungspartner einander in ihren Extrempositionen gegenüber, die zudem gar nicht ihren wahren Absichten entsprechen, und sie können nicht mehr davon abrücken, ohne das Gesicht zu verlieren.¹⁰⁷

[61] **Einschüchterung:** Mit aggressivem Auftreten, Einschüchterungen und Drohungen wird versucht, den Verhandlungspartner emotional zu beeinflussen, damit er sein minimales Verhandlungsergebnis weiter reduziert. Darunter fallen das Äussern von Ärger über den Verhandlungspartner oder das Infragestellen seiner Integrität.¹⁰⁸ Einem aggressiv auftretenden Verhandlungspartner kann man erklären, dass man die Entscheidungen aufgrund rationaler Überlegungen treffen wird und nicht aufgrund von Drohungen und Einschüchterungen.¹⁰⁹ Oder man gibt in gleicher Weise zurück, in der Hoffnung, nach einem reinigenden Gewitter die Verhandlungen fortsetzen können.¹¹⁰ Einschüchterungsversuche können ignoriert werden, womit sie ebenfalls ihre Wirkung verlieren.¹¹¹

4. Verhandlungsführung im Auftrag des Klienten

4.1. Veränderung des Verhandlungsprozesses durch den Einbezug von Anwälten

[62] Durch die Beauftragung von Anwältinnen und Anwälten wird der bereits komplexe soziale Prozess des Verhandeln um eine weitere Dimension erweitert. Interaktionen finden nun auf mehreren Ebenen statt, nämlich einerseits zwischen den Auftraggebern und ihren Anwältinnen und Anwälten und andererseits direkt zwischen den Anwältinnen und Anwälten.¹¹² Die Beauftragung eines Anwalts mit der Verhandlungsführung sowie jede Kommunikation zwischen Anwalt und Klient stellt ebenfalls einen Verhandlungsprozess dar.¹¹³ In diesem werden die Vorgaben und Erwartungen des Klienten an den Anwalt sowie dessen Vergütung verhandelt.¹¹⁴ Aus der Sicht des Anwalts sind diese Verhandlungen mit seinem Klienten mindestens ebenso wichtig, wie die Verhandlung, für deren Führung er beauftragt wird.

¹⁰⁵ ADLER (Fn 103), 128. In einem Experiment zeigte sich, dass Verhandlungsteilnehmer, die konkrete Fragen zum Zustand des Vertragsgegenstandes stellten, weniger angelogen wurden als andere, die das nicht taten (LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 130).

¹⁰⁶ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 133 ziehen ein Ignorieren auch für geringfügige Lügen in Betracht.

¹⁰⁷ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 53.

¹⁰⁸ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 53.

¹⁰⁹ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 54.

¹¹⁰ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 48 f.

¹¹¹ FISHER/URY/PATTON (Fn 5), 200.

¹¹² JAYNE SEMINARE DOCHERTY/MARCIA CATON CAMPBELL, Consequences of Principal and Agent, in: Lewicki/Barry/Saunders – Readings (Fn 3), 278; MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 90.

¹¹³ DOCHERTY/CAMPBELL (Fn 112), 279.

¹¹⁴ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 70.

[63] Die Beauftragung eines Anwalts mit der Verhandlungsführung schafft vorab einmal weitere Hürden für den Verhandlungsprozess. Der Anwalt muss über die Interessen des Klienten zutreffend informiert werden.¹¹⁵ Die Kommunikation zwischen den Verhandlungspartnern wird erschwert, weil sie über die Zwischenstation der Anwältinnen und Anwälte verläuft und weil manipulatives Verhalten der Anwältinnen und Anwälte zu einer weiteren Eskalation bis hin zu einer Dämonisierung des Verhandlungspartners führen können.¹¹⁶ Und schliesslich können Eigeninteressen des Anwalts zu den Interessen des Klienten in Konflikt stehen.¹¹⁷ Die Delegation der Verhandlungsführung schwächt somit die Kontrolle des Klienten über den Verhandlungsprozess.¹¹⁸

[64] Mit dem Einbezug von Anwältinnen und Anwälten in die Verhandlung wird es schwieriger, ein kooperatives Verhandlungsmodell zu verfolgen. Es ist anzunehmen, dass das kompetitive Verhandlungsmodell Anwältinnen und Anwälten besser entspricht. So zeigte sich in einer Untersuchung, dass bei einer Beteiligung von Anwältinnen und Anwälten in Verhandlungen ein kompetitiver Verhandlungsstil gewählt wurde, obwohl ein Kompromiss die vorteilhaftere Lösung gewesen wäre.¹¹⁹ Aus der Sicht der Verhandlungspartner stellt zudem bereits die Mandatierung eine kompetitive Handlung dar.¹²⁰ Wenn ein Verhandlungspartner die Verhandlungsführung an Anwältinnen und Anwälte delegiert, so stellt er damit eine Weiche zugunsten eines kompetitiven und zulasten eines kooperativen Verhandlungsmodells.

[65] Für die Beauftragung von Anwältinnen und Anwälten spricht, dass diese spezialisiertes Wissen zur Verhandlungsführung haben, ihre Reputation einbringen können, emotional weniger engagiert und damit objektiver sind und den Klienten von negativen Auswirkungen des Verhandlungsprozesses abschirmen können.¹²¹ Bei Anwältinnen und Anwälten kommt hinzu, dass die negativen Aspekte durch die Anwaltsaufsicht mit ihren Regeln zu Interessenkonflikten, zur Vergütung, zum Umfang der Bevollmächtigung und zur Sorgfalt gemildert werden.¹²²

4.2. Verhandlungssituationen

4.2.1. Verhandlungen bei Konflikten

[66] Verhandlungen in Konfliktsituationen sind stark vom zugrundeliegenden Konflikt und der rechtlichen Beurteilung dieses Konflikts geprägt.¹²³ Dafür sind die Klienten auf die rechtliche Expertise ihrer Anwältinnen und Anwälte angewiesen. In Streitsachen wird die Verhandlungs-

¹¹⁵ DOCHERTY/CAMPBELL (Fn 112), 279; JACQUELINE NOLAN-HALEY, Agents and Informed Consent, in: Kupfer Schneider/Honeyman (Fn 3), 507 f.

¹¹⁶ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 91.

¹¹⁷ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 75; NOLAN-HALEY (Fn 115), 508; THOMPSON (Fn 3), 245.

¹¹⁸ NOLAN-HALEY (Fn 115), 505.

¹¹⁹ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 8; MALHOTRA/KU/MURNIGHAN (Fn 87).

¹²⁰ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 88.

¹²¹ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 71 und 94 f.; THOMPSON (Fn 3), 245.

¹²² Berufsregeln gemäss Art. 12 BGFA; generell zur Bedeutung der anwaltlichen Berufsregeln siehe MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4) und NOLAN-HALEY (Fn 115), 507; zu den schweizerischen Verhältnissen Wyss (Fn 5), 47 f.

¹²³ ROBERT H. MNOOKIN/LEWIS KORNHAUSER, Bargaining in the Shadow of the Law: The Case of Divorce, The Yale Law Journal, Vol. 88. No. 5. Dispute Resolution (April 1979).

führerschaft in der Regel vom Anwalt übernommen.¹²⁴ Fokussieren sich die Anwältinnen und Anwälte nur auf die Durchsetzung der Positionen ihrer Klienten ohne Berücksichtigung der zugrunde liegenden Interessen, werden sich die Verhandlungen kompetitiv entwickeln. In Konfliktlösung geschulte Anwältinnen und Anwälte können aber auch in der Lage sein, konstruktivere Verhandlungen zu führen, als dies den vertretenen Klienten möglich wäre, weil ihr Einbezug Emotionalität absorbiert und ihre Aussensicht objektiv sinnvolle Lösungen ermöglicht.¹²⁵

4.2.2. Vertragsverhandlungen

[67] In Vertragsverhandlungen ist die anwaltliche Rolle eine andere als in Verhandlungen in Konfliktsituationen. Ob und zu welchen Bedingungen ein Vertrag den erwarteten Nutzen bringt, entscheidet allein der Klient. Die Alternative zum Vertragsabschluss ist kein Gerichtsverfahren, sondern das Ausbleiben des Vertragsabschlusses.

[68] Anwältinnen und Anwälte haben in Vertragsverhandlungen primär eine unterstützende und beratende Funktion hinsichtlich der Risikoallokation und der Abbildung des geplanten Geschäfts in Vertragsform.¹²⁶ Allerdings sieht man in der Praxis, dass Anwältinnen und Anwälte auch in Vertragsverhandlungen die Verhandlungsführerschaft übernehmen. Manchmal geschieht dies auch unreflektiert, weil Anwältinnen und Anwälte sich selber als Verhandlungsprofis betrachten und diese Rolle an sich ziehen oder weil Klienten ihren Anwältinnen und Anwälten diese Rolle implizit zuweisen. Damit sind jedoch auch Risiken verbunden. Die Fokussierung von Anwältinnen und Anwälten auf rechtliche, vergangenheitsorientierte Themen und ihre Präferenz für einen kompetitiven Verhandlungsstil können eine konstruktive Lösungsfindung behindern und Vertragsverhandlungen sogar zum Scheitern bringen.¹²⁷ Mit dem Kontrollverlust über den Verhandlungsprozess wächst zudem das Risiko, dass die zugrunde liegenden Interessen nicht mehr im Verhandlungsergebnis abgebildet werden. Im Extremfall verstehen die Parteien das durch die Anwältinnen und Anwälte ausgehandelte Verhandlungsergebnis nicht mehr oder sie können es nicht umsetzen.

[69] In Verhandlungen wird der Anwältin oder dem Anwalt zuweilen explizit die Rolle des *Bad Cops* übertragen. Diese können dann harte Verhandlungstaktiken anwenden, während der Klient als *Good Cop* die Beziehung zum Verhandlungspartner aufrecht hält.¹²⁸ Auch die Rolle des Protokollführers wird von den Anwältinnen und Anwälten wahrgenommen. Letzteres ist nur schon deshalb naheliegend, weil sie damit beauftragt sind, das Verhandlungsergebnis in Vertragsdokumenten umzusetzen.

[70] Anwältinnen und Anwälte können in Verhandlungen auch im Hintergrund bleiben und die Klienten darin unterstützen, die Verhandlungen eigenständig und ohne Anwaltsbeteiligung zu

¹²⁴ PETER HAFTER, *Strategie und Technik des Zivilprozesses*, Zürich 2004, Rz 2073. Dazu trägt auch bei, dass anwaltsrechtlich bei vertretenen Parteien die Kommunikation über die Anwälte erfolgen muss (Art. 28 der Standesregeln des SAV).

¹²⁵ CHAYES (Fn 98), 4; MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 91 und 95 f. sowie BEDA MEYER LÖHRER, *The Art of the Deal? Mediatives Handeln in strittigen familienrechtlichen Verfahren als Schlüsselfaktor der Parteivertretung*, in: Jusletter 6. Mai 2019.

¹²⁶ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 129 ff.

¹²⁷ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 91 und 95; ROBERT H. MNOOKIN/JONATHAN R. COHEN, *Introduction*, in: MNOOKIN/SUSSKIND (Fn 3), 6.

¹²⁸ HAFTER (Fn 124), Rz 2073 ff; MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 71 und 90.

führen. Neben der rechtlichen Beratung können sie dabei auch ihr Wissen über Verhandlungsführung einbringen und die Klienten als Coaches durch die Verhandlungen begleiten.¹²⁹ Bei Klienten, die in der Lage sind, ihre Interessen wahrzunehmen, verdient dieser Beratungsansatz den Vorzug. Wünscht jedoch einer der Verhandlungspartner eine anwaltliche Teilnahme, so ist auch der anderen Partei zu empfehlen, sich anwaltlich begleiten zu lassen.

4.2.3. Gerichtliche Vergleichsverhandlungen

[71] In gerichtlichen Vergleichsverhandlungen übernehmen schweizerische Richter eine aktive Rolle. Das zeigt sich auch an den zahlreichen Publikationen von Richtern zum gerichtlichen Vergleich.¹³⁰ Aus einer rechtssoziologischen Perspektive kann man sich fragen, ob die Parteien überhaupt noch verhandeln oder ob sie nicht eher Partei sind in einem «Vergleichsverfahren», welches nach mehr oder weniger ungeschriebenen Regeln abläuft.¹³¹ Entsprechend müssen Anwältinnen und Anwälte in solchen Verhandlungen nicht primär die Gegenpartei von den Vorteilen eines Kompromisses überzeugen, sondern vorab und hauptsächlich den Richter von der Stärke der Position der vertretenen Klientschaft. Das Gleiche gilt in Schlichtungsverhandlungen vor Behörden, die bei einer fehlenden Einigung in der Sache entscheiden können, wie in bestimmten Fällen die Schlichtungsbehörde in Miet- und Pachtsachen.

[72] Gerichtliche Vergleichsverhandlungen finden vor dem Hintergrund des bereits weitgehend durchgeführten gerichtlichen Verfahrens statt. Bei der am Zürcher Handelsgericht praktizierten Vergleichsmethode unterbreitet das Gericht den Parteien nach dem ersten Schriftenwechsel einen detaillierten Vergleichsvorschlag und begründet diesen ähnlich wie bei einem Urteil mit rechtlichen Erörterungen.¹³² Dieser gerichtliche Vergleichsvorschlag gibt den Parteien Informationen darüber, wie das Urteil herauskommen könnte. Im Verhandlungsjargon stellt er die BATNA der Parteien dar.¹³³ Er hat eine Autorität, welche sich derjenigen eines Urteils annähert.¹³⁴ Selbst wenn sich Richter in Vergleichsverhandlungen um einen mediativen Verhandlungsstil bemühen, wird das Verfahren dadurch weder zur Mediation noch zur Schlichtung, denn das Gericht muss den Streit beim Ausbleiben einer Einigung autoritativ entscheiden. Der anwaltliche Verhand-

¹²⁹ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 87; WADE (Fn 75), 468.

¹³⁰ RONNIE BETTLER, Der gerichtliche Vergleich nach Art. 241 ZPO, AJP 2018, 1486–1499; ALEXANDER BRUNNER, Vergleichsverhandlung am Handelsgericht Zürich – «la méthode zurichoise», in: Alexander R. Markus/Florian Eichel/Rodrigo Rodriguez (Hrsg.), Der handelsgerichtliche Prozess, Bern 2019; ALEXANDER BRUNNER, Die Kunst des Vergleiches – eine Anleitung aus Richtersicht, in: Peter Breitschmid et al. (Hrsg.), Tatsachen, Verfahren, Vollstreckung, FS Isaak Meier, Zürich 2015; ALEXANDER BRUNNER, Zur Strategie von Vergleichsverhandlungen, in: FS 125 Kassationsgericht des Kantons Zürich, Zürich 2000, 159–172; THOMAS FREY, Einzelgespräche in Schlichtungsverhandlungen, in: «Justice - Justiz - Giustizia» 2017/2; CHRISTIAN KÖLZ, Einzelgespräche an gerichtlichen Vergleichsverhandlungen im Zivilprozess, ZZZ 2016, 229–243; PHILIPP MAIER/JUDITH KNOBEL, Konfliktlösungsstrategien im Gerichtssaal, AJP 2015, 551 ff.; MARTINA SCHMID CHRISTOFFEL, Gerichtliche Vergleichsverhandlung – eine praxisorientierte Wegleitung, in: «Justice - Justiz - Giustizia» 2011/1; ROLAND OSKAR SCHMID, Vergleichsverhandlungen vor dem Zürcher Handelsgericht, in: Alexander Brunner/Peter Nobel, Handelsgericht Zürich 1866–2016, Zürich 2016, 235 ff.; MARK SCHWEIZER, Praxis der Vergleichsverhandlung, in: «Justice - Justiz - Giustizia» 2018/4; KARL SPÜHLER, Der gerichtliche Vergleich, Zürich 2015; JOHANN ZÜRCHER, Der gerichtliche Vergleich – Chancen und Fallstricke, in: Stephan Weber (Hrsg.), Schlichten statt Richten, Zürich 2012.

¹³¹ Siehe dazu die sehr detaillierte Beschreibung des Vorgehens des Zürcher Handelsgerichts bei der Vorbereitung und Durchführung gerichtlicher Vergleichsverhandlungen bei SCHMID (Fn 130) sowie URS EGLI, Vergleichsdruck im Zivilprozess, Berlin 1996, 135 f.

¹³² SCHMID (Fn 130), 251 ff.

¹³³ MNOOKIN/PEPPET/TULUMELLO (Fn 4), 89.

¹³⁴ EGLI – Vergleichsdruck (Fn 131), 135 f.

lungsauftrag in gerichtlichen Vergleichsverhandlungen zeichnet sich deshalb durch die folgenden Besonderheiten aus:

[73] In der Vorbereitung geht es darum, den Klienten über den Ablauf der gerichtlichen Vergleichsverhandlung und die Bedeutung des richterlichen Vergleichsvorschlags aufzuklären. Die wesentlichen Prozessthemen sind nochmals aufzuarbeiten und es sind Szenarien zu bilden, um den Klienten in die Lage zu versetzen, an der Verhandlung Entscheidungen treffen zu können. Zwar sollten auch für gerichtliche Vergleichsverhandlungen ein Verhandlungsziel und ein minimales Verhandlungsergebnis definiert werden. Mit dem gerichtlichen Vergleichsvorschlag werden diese Referenzpunkte jedoch möglicherweise zur Makulatur, weil der Vergleichsvorschlag ausserhalb des Verhandlungsrahmens liegt. Auch auf ein solches Szenario muss die Klientschaft vorbereitet werden.

[74] Am Verhandlungstermin sind die richterlichen Ausführungen zur Rechtslage zu analysieren und der Klientschaft zu erläutern. Dabei ist aufzuzeigen, wie sich diese Ausführungen auf deren Position auswirken. Ausgehend davon muss der Klient sein Verhandlungsziel und sein minimales Verhandlungsergebnis allenfalls neu bestimmen. Anschliessend ist zu entscheiden, in welcher Weise auf den richterlichen Vergleichsvorschlag reagiert wird. Die Möglichkeiten zur Einflussnahme bestehen im Wesentlichen darin, zuerst zu den richterlichen Ausführungen allgemein Stellung zu nehmen und anschliessend die Höhe des ersten Angebots sowie das Ausmass der weiteren Zugeständnisse festzulegen. Rechtstatsächliche Untersuchungen haben gezeigt, dass der Ankereffekt auch auf Richter wirkt. Wer zu viel verlangt, wird zwar als unsympathisch empfunden, erhält aber trotzdem mehr.¹³⁵ Richter haben die Tendenz, Druck auf die Partei auszuüben, von welcher sie annehmen, dass sie eher nachgibt. Dies spricht dafür, in einer ersten Phase eine unnachgiebige Haltung einzunehmen.¹³⁶

[75] Die Stellungnahme zum gerichtlichen Vergleichsvorschlag richtet sich formell an das Gericht. Dies bedingt, dass man sich zurückhaltend, objektiv und höflich zu äussern hat. Eine allzu direkte Kritik an der richterlichen Sachverhaltswürdigung und der Rechtsanwendung ist nicht zielführend.¹³⁷ Relativierungen sind vor allem dort möglich, wo das Gericht sich selber noch nicht festgelegt hat. Gleichzeitig richtet sich der Anwalt mit dieser Stellungnahme aber auch an die Gegenpartei, welcher er damit Signale über den Grad der eigenen Verhandlungsbereitschaft sendet. Es kann sich deshalb auszahlen, die Einschätzung des Gerichts ausführlich zu erörtern und damit Standfestigkeit zu demonstrieren.

[76] Auch der Austausch der Vergleichsangebote erfolgt nicht zwischen den Parteien, sondern auf Anforderung durch und adressiert an das Gericht. Das Gericht bestimmt somit auch, welche Partei sich zuerst zum Vergleichsvorschlag zu äussern hat und damit das erste Angebot machen kann. Der Usanz gemäss ist dies die klagende Partei.¹³⁸ Dies stellt einen Vorteil für die beklagte Partei dar, welche ihre Stellungnahme auf diejenige des Prozessgegners abstimmen kann. HAFTER empfiehlt deshalb, es wenn möglich zu vermeiden, als erster einen zahlenmässig bezifferten Vorschlag zu machen.¹³⁹

¹³⁵ SCHWEIZER – Ankereffekt (Fn 46), Rz 17 ff.

¹³⁶ EGLI – Vergleichsdruck (Fn 131), 95; HAFTER (Fn 124), Rz 2107 f.

¹³⁷ HAFTER (Fn 124), 2112 ff.

¹³⁸ SCHMID CHRISTOFFEL (Fn 130), Rz 25.

¹³⁹ HAFTER (Fn 124), Rz 2117.

4.3. Auftrags- und Interessenklärung

[77] Der Grundstein für den erfolgreichen Verlauf eines Verhandlungsmandats wird bei der Auftragsklärung gelegt. In dieser Phase des Beratungsmandats gleichen Anwalt und Klient ihre gegenseitigen Erwartungen ab und einigen sich über das Ziel und die Mittel zu dessen Erreichung.¹⁴⁰ Eine grosse Bedeutung hat dabei die Erörterung der Interessen des Klienten. Diese legt ein Klient seiner Anwältin nicht immer von sich aus offen. Vielmehr sind die Instruktionen des Klienten Positionen und nicht Interessen.¹⁴¹ Oft ist es besser, iterativ vorzugehen und die Interessen gemeinsam mit der Klientin herauszuarbeiten, anstatt direkt danach zu fragen.¹⁴² Anwältinnen und Anwälte können dabei zwei Fehler machen. Sie können sich entweder gar nicht mit den Interessen des Klienten beschäftigen und sich mit den vorgebrachten Positionen begnügen. Oder sie geben vor, zu wissen, was für den Klienten gut ist, und setzen somit ihre eigenen Annahmen an die Stelle der Interessen des Klienten.¹⁴³

[78] Bei der Erörterung der Interessen wird sich zeigen, dass die Definition des Verhandlungsziels stark durch diese Interessen beeinflusst ist. Dies gilt sowohl für Verhandlungen über Konflikte wie auch für Vertragsverhandlungen. Klienten, die mit dem Verhandlungspartner durch eine bestehende Beziehung verbunden sind und diese erhalten möchten oder müssen, werden bei Konflikten eher zu Konzessionen bereit sein. Und in Vertragsverhandlungen ist ein kompromissloses Vorgehen kontraproduktiv, wenn die Parteien bei der Vertragserfüllung auf eine Kooperation angewiesen sind. Dann ist die Vertragsverhandlung nur der erste Schritt in einer sich entwickelnden Partnerschaft, wobei in der Verhandlung gemachte positive oder negative Erfahrungen diese wesentlich beeinflussen und damit zu deren Erfolg beitragen oder deren Scheitern bewirken können. Das Risiko, den Vertragszweck nicht zu erreichen, steigt, wenn sich ein Verhandlungspartner übervorteilt fühlt.¹⁴⁴

4.4. Vorbereitung eines Verhandlungstermins

[79] Bei der Vorbereitung eines Verhandlungstermins sind das Verhandlungsziel und das minimale Verhandlungsergebnis zu bestimmen. Weiter ist zu entscheiden, ob ein kompetitiver oder ein kooperativer Verhandlungsansatz verfolgt werden soll und wie das Eröffnungsangebot lautet. Je klarer die eigenen Vorstellungen sind, desto geringer ist das Risiko, durch Manipulationsversuche des Verhandlungspartners beeinflusst zu werden.

[80] Neben den eigenen Zielen und Strategien soll es aber auch um den Verhandlungspartner, sein Verhandlungsziel, seine BATNA und sein minimales Verhandlungsergebnis gehen.¹⁴⁵ Weil das nur ansatzweise bekannt ist, müssen Hypothesen gebildet werden. Diese gilt es dann im Verlauf der Verhandlungen aufgrund der neu gewonnenen Informationen zu verfeinern. Dabei kann es hilfreich sein, vorbehaltene Entscheide zu treffen, z.B. die Verhandlungen abzubrechen, wenn

¹⁴⁰ SIMONS/TRIPP (Fn 24), 34 ff.; THOMPSON (Fn 3), 34 ff.

¹⁴¹ CHAYES (Fn 98), 4; MNOOKIN/COHEN (Fn 127), 4.

¹⁴² NOLAN-HALEY (Fn 115), 508.

¹⁴³ NOLAN-HALEY (Fn 115) 508.

¹⁴⁴ LEWICKI/SAUNDERS/BARRY – Essentials (Fn 3), 48; THOMPSON (Fn 3), 81 f.; WYSS (Fn 5), 55 f.

¹⁴⁵ SIMONS/TRIPP (Fn 24), 34 ff.; THOMPSON (Fn 3), 48 f.

das minimale Verhandlungsergebnis nicht erreicht werden kann oder sich auf ein reduziertes Verhandlungsziel zu einigen, wenn sich das primäre Verhandlungsziel als unrealistisch erweist.

[81] Werden Verhandlungen von Teams geführt, so ist in der Vorbesprechung die Rollenteilung festzulegen, insb. wer die Rolle des Verhandlungsführers wahrnimmt. Seine Aufgabe ist es, gegenüber dem Verhandlungspartner als Entscheider aufzutreten und die Äusserungen der Mitglieder des eigenen Verhandlungsteams zu koordinieren.

[82] Bei der Zuteilung der Rollen sind auch die persönlichen Neigungen zu berücksichtigen. Es kann sein, dass ein Klient gerade deshalb einen Anwalt mit der Verhandlungsführung beauftragen möchte, weil er sich als verhandlungsschwach wahrnimmt.¹⁴⁶ In diesem Fall muss der Anwalt bereit sein, diese Rolle vorbehaltlos zu übernehmen. Umgekehrt sollte der Klient seinem Anwalt nicht in den Rücken fallen und Zugeständnisse machen, die nicht abgesprochen sind.¹⁴⁷ Dadurch wird der Anwalt desavouiert und er verliert seine Verhandlungsmacht.

[83] In der Regel ist der Verhandlungsführer diejenige Person, die zum Verhandlungstermin einlädt und dort als Gastgeber auftritt. Wird eine Verhandlung in den Räumlichkeiten einer Anwaltskanzlei durchgeführt, kommt diese Rolle somit implizit dem einladenden Anwalt zu, obwohl das möglicherweise nicht sinnvoll und auch gar nicht so beabsichtigt ist.

4.5. Verhandlungen ohne Klienten

[84] Dass Anwältinnen und Anwälte Verhandlungen führen, ohne dass ihre Klienten dabei sind, kommt in der anwaltlichen Praxis eher selten vor und wenn, dann nur zur Klärung nebensächlicher rechtlicher Unklarheiten. Der Grund dafür ist, dass Klienten ihren Anwältinnen und Anwälten in der Regel keine Entscheidungsbefugnisse einräumen, womit effektive Verhandlungen zum vornherein nicht möglich sind, weil für alle relevanten Entscheidungen Rücksprache mit dem Klienten genommen werden muss.

4.6. Verhandlungsführung und Rechtsberatung

[85] Wenn Anwältinnen und Anwälte in einem Verhandlungskontext beauftragt werden, so erfolgt dies immer vor einem rechtlichen Hintergrund. Oft entwickelt sich das Verhandlungsmandat auch aus einem Beratungsmandat heraus, in welchem es um die Klärung von Rechtsfragen, die Erörterung rechtlicher Handlungsoptionen oder die Beurteilung von Ansprüchen der Gegenseite geht. Selbst wenn andere Kompetenzen wie Verhandlungserfahrung, Durchsetzungskraft oder Reputation im Verlauf der Verhandlungen wichtiger werden sollten als die rechtliche Expertise, so trägt ein verhandelnder Anwalt immer auch die Verantwortung für die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

¹⁴⁶ MNOOKIN/COHEN (Fn 127), 7.

¹⁴⁷ HAFTER (Fn 124), Rz 2075 und 2080 f.

5. Schlussfolgerungen

[86] Das Führen von Verhandlungen im Auftrag von Klienten gehört zu den wichtigen und anspruchsvollen Aufgaben der anwaltlichen Tätigkeit. Anwältinnen und Anwälte sollten diesem Thema deshalb einen entsprechenden Stellenwert einräumen. Um ein guter Verhandler zu sein, sind Intuition und Erfahrung hilfreich. Es lohnt sich aber, Verhandlungen nicht nur intuitiv, sondern strukturiert anzugehen und sich das dafür erforderliche Know-how aktiv anzueignen. Verhandlungsführung ist lernbar. Allerdings genügt es nicht, sich Verhandlungswissen intellektuell anzueignen. Eine Ausbildung in Verhandlungsführung muss vielmehr auch konkrete Übungen umfassen. Sonst besteht die Gefahr, nicht über die eigenen, eingespielten Verhaltensmuster hinauszukommen.

[87] Jede Anwältin, jeder Anwalt hat einen eigenen Verhandlungsstil. Diesen gilt es zu entwickeln. Ausgangspunkt dafür sind die eigenen Neigungen, insbesondere das eigene Konflikt- und Kommunikationsverhalten. Dieses zu kennen, ist der erste Schritt zur Veränderung. Empfundene Defizite wie z.B. eine zu geringe Durchsetzungskraft oder umgekehrt ein Hang zum sturen Beharren auf Positionen können sich so zu Stärken entwickeln.

[88] Im Zentrum der Verhandlungsführung stehen die Interessen des Klienten im Bezug zum Verhandlungsgegenstand. Diese Interessen liegen hinter den Positionen, welche der Klient seinem Anwalt im ersten Beratungsgespräch nennt. Sie zusammen mit dem Klienten zu erarbeiten, ist eine Voraussetzung für das erfolgreiche Führen von Verhandlungen im Auftrag des Klienten.

[89] Verhandlungen mit anwaltlicher Beteiligung sind meistens kompetitiv. Es ist deshalb unabdingbar, die wesentlichen Elemente kompetitiver Verhandlungsführung zu kennen. Dem Klienten ist jedoch nicht gedient, wenn sich Verhandlungen zu einem Schlagabtausch unnachgiebiger Anwältinnen und Anwälte entwickeln. Besser ist es, Verhandlungspartnern mit einer offenen und empathischen Haltung zu begegnen. Das ist auch möglich, ohne den anwaltlichen Auftrag zur Interessenvertretung, der Durchsetzungsfähigkeit verlangt, zu vernachlässigen. Oder um es mit dem auf Theodore Roosevelt zurückgehenden Bonmot zu sagen: «Speak softly and carry a big stick; you will go far».

Dr. iur. URS EGLI ist Rechtsanwalt und Partner bei epartners Rechtsanwälte, Zürich.

Die Idee zu diesem Beitrag entstand an einem Verhandlungsseminar von Michael Bullinger. Ein besonderer Dank geht an meinen Kollegen Rechtsanwalt Marius Vischer für seine Anregungen und die Durchsicht des Manuskripts.