

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 100 (2020)
Heft: 1074

Artikel: Mit unterschiedlichen Verhandlungsmethoden ans Ziel
Autor: Senger, Harro von
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-914549>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 19.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Mit unterschiedlichen Verhandlungsmethoden ans Ziel

Aus einem «Nein» ein «Vielleicht» und dann ein «Ja» machen?
Zwischen dem Westen und China gibt es gewichtige Unterschiede.

von Harro von Senger

«Das Harvard-Konzept» von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton wird vom Verlag als weltweit «das Standardwerk zum Thema Verhandeln» angepriesen.¹

Es ist auch in der Volksrepublik China bekannt. Doch dort werden zudem Verhandlungsfibeln von Chinesen für Chinesen gelesen, zum Beispiel das im Jahr 2008 vom renommierten Verlag der Beijing-Universität veröffentlichte Werk «Shangwu Tanpan Gaojie Bingfa» (Die Hohe Schule der Kriegskunst bei Geschäftsverhandlungen). Florian W. Mehring hat es in einer von mir an der Universität Freiburg im Breisgau betreuten Doktorarbeit vollständig ins Deutsche übersetzt und kommentiert.² Es handelt sich um die – soweit bekannt – erste westliche Übersetzung eines ausschliesslich an ein chinesisches Publikum gerichteten Verhandlungsratgebers. Verfasst hat ihn Liu Birong (geb. 1957), den ich 2012 in Taipeh kennengelernt habe, ein im ganzen chinesischen Sprachraum bekannter taiwanesischer Verhandlungsforscher. Er bekleidet eine Professorenstelle in der Fakultät für Politik an der taiwanesischen Soochow-Universität und ist derjenige chinesischsprachige Autor, der die meisten Monografien zum Thema Verhandlung vorzuweisen vermag. Den Vergleich zwischen chinesischer und westlicher Verhandlungstechnik möchte ich anhand einer Gegenüberstellung einiger Positionen im «Harvard-Konzept» und in «Die Hohe Schule der Kriegskunst bei Geschäftsverhandlungen» vornehmen. Dabei stütze ich mich auf Florian W. Mehrings Doktorarbeit.

Im Westen gilt: alles, nur nicht feilschen

Die Autoren des «Harvard-Konzeptes» empfehlen eine offene und ehrliche Verhandlungsmethodik, die allen beteiligten Seiten das Erzielen von zufriedenstellenden Übereinkünften ermöglicht. Alle verhandelnden Seiten sollen sich darum bemühen, gemeinsam optimale Verhandlungslösungen zu erarbeiten. «Eine kluge Einigung lässt sich definieren als eine, die den berechtigten Interessen beider Seiten so weit wie möglich gerecht wird, eine faire Lösung für einen Konflikt findet, von Dauer ist und die Interessen

der Gemeinschaft wahrt.» Das «Harvard-Konzept» empfiehlt weiter: «Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen.» Das folgende Beispiel stellt den Gegensatz zwischen einer positions- und einer interessengestützten Verhandlung dar: «Zwei Männer streiten sich in einer Bibliothek. Einer will das Fenster öffnen, der andere will, dass es geschlossen bleibt. Sie zanken hin und her, wie weit es offen stehen darf: einen Spaltbreit, halb, drei Viertel oder ganz offen. Keine Lösung stellt beide zufrieden. Da kommt die Bibliothekarin herein. Sie fragt den ersten, warum er das Fenster öffnen will: «Damit frische Luft hereinkommt.» Dann fragt sie den zweiten, warum er das Fenster nicht öffnen will: «Damit es nicht zieht.» Sie denkt kurz nach, dann öffnet sie ein Fenster im Nebenzimmer, damit frische Luft in den Raum kommt, ohne dass es zieht.»

Eine Alternative zum Feilschen um Positionen stellt das sachgerechte Verhandeln dar. Das «Harvard-Konzept» rät dem Verhandelnden, er solle seine Interessen deutlich machen, um das Gegenüber von deren Legitimität zu überzeugen. Liu Birong hingegen weist auf Gefahren hin, die dadurch entstehen, dass an das Gegenüber zu viele Informationen gelangen. Dadurch erhöhe sich das Risiko, vom Gegenüber ausgespielt zu werden. Bei Liu Birong ist von einem Spiel mit völlig aufgedeckten Karten nicht die Rede.

Die im «Harvard-Konzept» vorgestellten Verhandlungsmethoden sind nicht listiger Natur. «Verhandlungstricks» sollen von dem Verhandelnden nicht eingesetzt werden: «Es gibt eine Menge Taktiken und Tricks, mit denen andere versuchen können, Sie auszunutzen. Jeder kennt ein paar davon. Das beginnt bei Lügen, geht über Psychotricks und endet bei verschiedenen Taktiken des Druckausübens. Einige dieser Methoden sind rechtswidrig, andere ethisch fragwürdig oder zumindest unangenehm. Sie werden angewendet, um sich in einer als Armdrücken verstandenen Verhandlung einen Vorteil zu verschaffen.»

Einer der sogenannten «schmutzigen Verhandlungstricks» besteht laut «Harvard-Konzept» darin, dass bei einer verhandelnden

den Partei zwei gegensätzliche Rollenträger auftreten: ein «Good Cop» und ein «Bad Cop». Eine derartige Taktik wird vom «Harvard-Konzept» als eine «Form der psychologischen Manipulation» abgelehnt. Diese Taktik wird dem Leser lediglich vorgestellt, damit er auf derartige Angriffe vorbereitet ist und sich dagegen zu schützen vermag.

Im Osten ist der Verhandlungsspielraum grösser

Liu Birong spricht von weisser Maske und schwarzer Maske. Deren Doppelspiel widmet er längere Ausführungen, und er stellt mehrere Anwendungsmöglichkeiten dieser Taktik vor. Er bezeichnet diese Vorgehensweise keineswegs als «betrügerisches Manöver», sondern betrachtet sie als eine Methode, mit deren Hilfe man gewisse Konfliktsituationen zu bewältigen vermag. Liu Birong geht im Gegensatz zu den Autoren des «Harvard-Konzeptes» auf Fragen ein wie zum Beispiel, ob in einer Verhandlung zuerst die schwarze oder die weisse Maske eingesetzt werden soll.

In einem Abschnitt, in dem er auf die Vorzüge des Verhandlungsheimspiels eingeht, schreibt Liu Birong, dass man, wenn man eine Verhandlung am eigenen Standort führe, vergleichsweise einfach den Auftritt eines zusätzlichen Akteurs improvisieren könne, um mit ihm ein Doppelspiel aufzuführen. Derartige Überlegungen sind dem «Harvard-Konzept» fremd. Auch Drohtaktiken werden von den Autoren des «Harvard-Konzeptes» u.a. wegen mangelnder Wirksamkeit abgelehnt.

Demgegenüber kommt für Liu Birong die Drohung als Verhandlungsmethode durchaus in Frage. Beim Einsatz einer Drohung bekräftigt Liu Birong die Notwendigkeit, deren Glaubwürdigkeit zu erhöhen, indem man eine Drohung teilweise in die Wirklichkeit umsetzt. Verzögerungen setzt man laut «Harvard-Konzept» dazu ein, um «Druck» auszuüben. Aber nur die Nachteile einer absichtlichen Verzögerung werden hervorgehoben. Laut «Harvard-Konzept» kann «das Warten auf den günstigen Zeitpunkt teuer werden».

Empfohlen wird demgegenüber die Verzögerungstaktik von Liu Birong. So ist das sogenannte Schmorenlassen laut ihm eine wirksame Methode, die dazu dienen kann, das Gegenüber dazu zu bewegen, einen günstigeren Vorschlag zu unterbreiten. Das Gegenüber in eine Stresssituation zu manövrieren, ist laut «Harvard-Konzept» ein schmutziger Trick der psychologischen Kriegsführung: «Wenn es im Raum zu laut, zu heiss oder zu kalt ist oder wenn Sie keinen Ort haben, um sich ungestört mit Ihren Kollegen zu besprechen, dann sollten Sie sich klarmachen, dass der Ort bewusst so gestaltet sein könnte, dass Sie die Verhandlungen rasch zum Abschluss bringen und aus diesem Grund Zugeständnisse machen.»

Das «Harvard-Konzept» empfiehlt, das Problem «anzusprechen und objektiv und sachbezogen für ein geeignetes Umfeld zu verhandeln». Liu Birong spricht dieses Thema in seinem Werk an, wobei er sich auf den Kunstgriff der Erhöhung der Raumtemperatur beschränkt. Dieser Kunstgriff werde eingesetzt, da Verhan-

delnde bei Unwohlsein die Tendenz zeigten, unvorsichtig zu handeln und den Überblick zu verlieren. Eine Wertung dieses Kunstgriffs nimmt Liu Birong nicht vor.

Wie wichtig ist es, «das Gesicht zu wahren»?

So wie Liu Birong kommen auch die Autoren des «Harvard-Konzeptes» auf das Bedürfnis, «das Gesicht zu wahren», zu sprechen. Sie schreiben aber bloss: «Verhandlungspartner beharren oft nicht deshalb auf einer Position, weil der Vorschlag der anderen Seite an und für sich inakzeptabel ist, sondern weil sie nicht den Eindruck erwecken wollen, dass sie einknicken.»

Weiter geht Liu Birong. Er bezeichnet es als lästig, wenn man dem Gesicht einen grösseren Stellenwert als dem Profit einräumt, und erläutert dies anhand eines Beispiels. Ein verstimmt Käufer verlässt den Laden des Verkäufers, weil er den Preis für zu hoch hält, stellt aber später fest, dass der Preis vergleichsweise billig war. Zur Wahrung seines Gesichts kehrt er aber nicht in den Laden zurück.³

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sich bei dem Werk Liu Birongs um eine bodennahe Anleitung handelt, die ohne Scheuklappen unterschiedliche Wege aufzeigt, auf denen ein erfolgreicher Verhandlungsbeginn und -abschluss erzielt werden kann. Auch martialische und «strategemische» – also aus westlicher Sicht nichtkooperative – Methoden werden als zulässig erachtet.⁴ Listige Methoden werden nicht verurteilt. Dieser zentrale Aspekt in Liu Birongs Werk, wonach der verhandlungsspezifische Zweck das listige – allerdings nicht arglistige – Mittel heiligt, wird vom «Harvard-Konzept» abgelehnt.

Das konkrete, manchmal listige Verhandlungsgebaren von Führungspersonen der Volksrepublik China scheint sich weniger am «Harvard-Konzept» als an Liu Birongs Methoden auszurichten. Donald Trumps «Art of the Deal»⁵ beispielsweise schliesst den Einsatz von Drohungen nicht aus und erinnert eher an die Ratschläge Liu Birongs als an das «Harvard-Konzept». ◀

¹ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton: Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse. Erweitert und neu übersetzt. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt, 2018.

² Florian W. Mehring: Die Hohe Schule der Kriegskunst bei Geschäftsverhandlungen. Kommentierte Übersetzung eines an Chinesen gerichteten Ratgebers des Verhandlungsforschers Liu Birong. Hamburg: Verlag Dr. Kovač, 2017.

³ Für mehr Beispiele: Markus Jentsch: Das «Gesichts»-Konzept in China. Fallbeispiele und ausgewählte Aspekte [eine von Harro von Senger an der Universität Freiburg im Breisgau betreute Doktorarbeit]. Baden-Baden: Nomos, 2015.

⁴ Für eine konkrete Anwendung der «Strategeme»: Harro von Senger: 36 Strategeme für Manager, 5. überarbeitete Auflage. München: Hanser, 2016. ders.: 36 Strategeme für Juristen. Bern: Stämpfli, 2020.

⁵ Donald J. Trump mit Tony Schwartz: The Art of the Deal, 11. Auflage. New York: Ballantine Books, 2015.

Harro von Senger

ist Zürcher Rechtsanwalt, promovierter Jurist und Sinologe. Er studierte u.a. in Taipeh, Tokio und Beijing und ist Professor em. für Sinologie an der Universität Freiburg im Breisgau. Er gilt als einer der wenigen westlichen Experten für chinesische Strategeme sowie Kriegslisten.